

## PALVELU-USKOLLISUUDEN LAAJENNETTU KUVA

Pro Gradu -tutkielma

Simo Vilhunen

0195355

Yhteiskuntatieteet / Johtaminen

Anu Valtonen

Lapin yliopisto

2016

**Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Palvelu-uskollisuuden laajennettu kuva

Tekijä: Simo Vilhunen

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ X Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 141

Vuosi: 2016

**Tiivistelmä:**

Pitkäkestoisten, uskollisten asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen kuluva markkinoinnin keskeisiin tavoitteisiin. Asiakasuskollisuus on käsitteenä ja ilmiönä kuulunut taloustieteellisen tutkimuksen klassikkoaiheisiin. Tämä tutkimus keskittyy palvelu-uskollisuuden käsitteeseen, jolla tarkoitetaan palveluihin kohdistuvaa asiakasuskollisuutta.

Uskollisuus on aikaisemmassa kirjallisuudessa hahmotettu joko käyttäytymisenä, asiakkaan mentaalisen prosessina tai näiden kahden yhdistelmänä. Käyttäytymisen ja mentaalisuuden on nähty muodostavan kaksi erillistä uskollisuuden ulottuvuutta. Tämä tutkimus pyrki muodostamaan palvelu-uskollisuudesta sen eri ilmiöitä hahmottavan kokonaiskuvan. Tutkimus lähestyi aihepiiriä palvelu-uskollisuuden mentaalisen ulottuvuuden ilmiöiden kautta, nojautuen eri alojen julkaisujen uskollisuutta käsitteleviin tieteellisiin artikkeleihin. Muodoltaan tutkimus oli käsitteellinen ja teoreettinen.

Tutkimus vahvisti käsitystä siitä, että palvelu-uskollisuus on vahvasti suhteellinen, kontekstisidonnainen ja dynaaminen, erilaisia ilmiöitä käsittävä kokonaisuus. Palvelu-uskollisuudessa, samoin kuin asiakasuskollisuudessa, ei ole kyse yksittäisestä, universaalista ja mittauskelpoisesta ilmiöstä, vaan ”uskollisuus” on pikemminkin kielellinen oikotie ja kattokäsite, joka yhdistää joukkoa erillisiä ilmiöitä kuten esimerkiksi luottamusta, tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Ilmiöiden esiintyvyys ja keskinäiset vaikutussuhteet painottuvat eri tavoilla erilaisissa liiketoimintakonteksteissa ja oletettavasti myös erilaisten organisaatiomuotojen kohdalla. Asiakkailta on myös lukuisia toisistaan poikkeavia tapoja ja perusteita olla uskollisia palveluille.

Tutkimus johti myös organisaatioulottuvuuden, markkinaulottuvuuden ja sosiaalisen ulottuvuuden liittämiseen aikaisemmin tunnistettujen käyttäytymisulottuvuuden ja mentaalisen ulottuvuuden rinnalle. Organisaatioulottuvuus, markkinaulottuvuus ja sosiaalinen ulottuvuus laajentavat kuvaa palvelu-uskollisuudesta tuomalla keskusteluun mukaan palvelu-uskollisuuden kannalta olennaisia ilmiöitä, jotka aikaisemmissa tutkimuksissa on usein jätetty huomiotta. Näiden ulottuvuuksien tunnistaminen tarjoaa myös suuntaviivoja tieteelliselle jatkotutkimukselle. Tutkimus toimii siten paitsi yhteenvetona käydystä uskollisuuskeskustelusta, myös keskustelunavauksena uskollisuusteorian kehittämiseksi.

Asiasanat: asiakasuskollisuus, palvelumarkkinointi, asiakassuhde

Tutkimusmenetelmä(t): Teoreettinen tutkimus

# SISÄLLYS

Tiivistelmä

Sisäly

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Uskollisuus on palveluyritykselle kovaa valuuttaa.....	4
1.2 Mitä uskollisuus oikeastaan on – markkinointitieteen ikuisuuskysymys.....	6
1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	21
1.4 Tutkimuksen menetelmät.....	23
1.5 Tutkimuksen eteneminen.....	26
2 PALVELU-USKOLLISUUDEN ULOTTUVUUDET.....	28
3 ASIAKKAAN OMINAISUUDET JA TARPEET VAIKUTTAVAT PALVELU-USKOLLISUUTEEN.....	36
3.1 Uskollisuus on osittain orientaatiosta kiinni.....	36
3.2 Demografiatekijät vaikuttavat uskollisuuteen – ainakin tilastoissa .....	40
3.3 Eroja kulttuurissa, eroja uskollisuudessa.....	43
3.4 Kaiken takana on tarve – vaiko sittenkin yrityksen ylin johto?.....	46
4 ASIAKKAAN PALVELUKOKEMUS VAIKUTTAA USKOLLISUUTEEN.....	54
4.1 Muiden asiakkaiden moninaiset roolit.....	54
4.2 Suhteen laatumalli jäsentää palvelu-uskollisuuden mentaalisen ulottuvuuden käsitteistöä.....	59
4.3 Suhde on suhteellinen käsite, sillä vaihtoehtoilta on väliä.....	61
4.4 Arvo on riippuvainen uhrauksista.....	64
4.5 Tyytyväisyys kytkeytyy odotuksiin.....	66
4.6 Ilahtumisen aiheuttaa jokin positiivinen ja odottamaton .....	70
4.7 Yritysten välillä tyytyväisyyden varmistaa tavoitteiden saavuttaminen.....	73
4.8 Tyytymättömyys on uskollisuuden Akilleen kantapää.....	75
4.9 Tyytyväisyys ja uskollisuus eivät takaa yrityksen taloudellista menestystä.....	81
4.10 Havaitut vaihtokustannukset vaikuttavat ostokäyttäytymiseen.....	87
5 MENTAALISEN USKOLLISUUDEN OSATEKIJÖITÄ.....	96
5.1 Suhteellisen asenteen konsepti.....	96
5.2 Uskollisuuden monet mentaaliset muodot.....	102
5.3 Imago ja brändi helpottavat valintaa ja luovat merkityksiä elämälle.....	106
5.4 Luottamus on usein palvelu-uskollisuudessa ratkaisevassa roolissa.....	110
5.5 Sitoutuminen kuvastaa uskollisuusaikomuksia.....	119
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	122
7 LÄHTEET.....	132

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Uskollisuus on palveluyritykselle kovaa valuuttaa

*”Kuluttajien uskollisuus on muodostumassa uuden vuosituhatmarkkan markkinavaluutaksi. Markkinoijat himoitsevat ja etsivät sitä rakentamalla suhteita asiakkaiden kanssa. Kuitenkin uskollisuus näyttäytyy vaikeasti tavoiteltavana. Tämän vaikeasti tavoiteltavan valuutan haltuunsa saaminen ja säilyttäminen edellyttäisi syvää ymmärrystä prosesseista joiden mukaan kuluttajat pitävät yllä vaihdantasuhteita toimittajiin, ja miten nämä prosessit puolestaan vaikuttavat uskollisuuteen. Tämä koskee erityisesti palveluita, sillä niiden aineettomuus, heterogeenisuus ja suorituskyvyn monitulkintaisuus muodostavat haasteita suhteiden luomiselle ja ylläpitämiselle.” (Singh & Sirdesmukh 2000: 151)*

Suhdemarkkinoinnin pohjoismaista koulukuntaa edustavat Annika Ravald ja Christian Grönroos (1996: 19) esittävät, että nykyaikaisen, suhdeorientoituneen markkinointinäkömyksen ytimessä on *asiakasuskollisuuden* luominen siten, että vakaata, molemminpuolisesti kannattavaa ja pitkäkestoista asiakassuhdetta kehitetään ja vahvistetaan. Veronica Liljander ja Tore Strandvik (1995: 4) ovat nähneet suhdemarkkinoinnin lähestymistapana, jonka avulla markkinointijohto voi saavuttaa *asiakaspysyvyyttä*, mikä puolestaan on yksi asiakasuskollisuuden ilmentymistä. Seth *et al.* (2005: 174-175) tarkentavat asiakaspysyvyyden (retention) ja asiakasuskollisuuden (loyalty) olevan rinnakkaiset termit. Heidän mukaansa asiakaspysyvyys viittaa jatkuvaan liikesuhteeseen, joka saattaa kuitenkin olla pakotettua, esimerkiksi vaihtamisen korkeiden kustannusten vuoksi. Asiakasuskollisuus puolestaan vaatii asiakaspysyvyyden lisäksi positiivisen asenteen. Suhdemarkkinointinäkökulmasta asiakasuskollisuus voidaankin nähdä epäsuorana synonyyminä suhteen vahvuudelle (Liljander & Strandvik 1995: 25). Gremler ja Brown (1996: 175) puolestaan toteavat palveluita ja palveluyrityksiä kohtaan kohdistetun asiakasuskollisuuden – *palvelu-uskollisuuden* – olevan erittäin relevantti käsite suhdemarkkinoinnin ja koko suhdeorientoituneen markkinointiajattelun kannalta.

Itselleni on ollut luontaista ajatella markkinointia asiakassuhteiden kautta. Kiinnostuin uskollisuudesta ilmiönä jo ennen markkinoinnin opintojen alkua, työskennellessäni vesivahinkosaneerauspalveluita tarjoavassa yrityksessä. Huomasin

käytännössä miten merkittävää etua pitkäaikaisesta, uskollisesta kumppanuudesta oli sekä asiakkaille että palveluyritykselle. Tämä mielenkiinto johti minut tutustumaan aihepiiristä käytyyn tieteelliseen keskusteluun. Tarkempi aineistoon tutustuminen sai puolestaan ihmettelemään miten pirstaleista näinkin tärkeäksi kokemani aiheen käsittely ja siitä käyty keskustelu oli. Mielessäni alkoi kehittyä motivaatio työstää tätä pirstaleista kokonaisuutta kasaan ja jäsentää tietoa ymmärrettävään muotoon.

Uskollisuuden ilmiö on jo pitkään kiinnostanut niin talouselämää kuin tiedemaailmaa. Syyt kiinnostukseen on helppo ymmärtää, kun tarkastelee tieteellisissä julkaisuissa esitettyjä esimerkkejä asiakasuskollisuuden positiivisista vaikutuksista yritysten liiketoimintaan. Esimerkiksi Gupta *et al.* (2004) esittävät internetyrityksiä, kuten Amazon, Ameritrade, Ebay ja E\*Trade, koskevien tutkimustulostensa perusteella, että 1% parannus asiakaspysyvyydessä nostaa asiakasportfolion arvoa, ja sitä kautta yrityksen arvoa, noin 2.45-6.75%. Asiakashankintakustannusten pienentäminen 1 %:lla puolestaan lisäsi heidän löydöstensä mukaan asiakasportfolion arvoa vain 0.02-0.32% ja asiakaskohtaisen katetuoton parantaminen 1 %:lla arvoa noin 1%. Rahoituskustannusten pienentäminen 1% lisäsi heidän tutkimuksessaan asiakasportfolion arvoa 0.5-1.2%. He huomasiivat myös että asiakasportfolion arvo korreloi useimmissa tapauksissa hyvin yritysten markkina-arvon kanssa. Havaintojensa perusteella he esittävät, että asiakaspysyvyyteen tulisi yrityksissä sen suuren merkityksen vuoksi kiinnittää huomiota paitsi markkinoinnin, myös talousosaston ja ylimmän johdon toimesta. (Gupta *et al.* 2004) Reichheld ja Sasser (1990: 107) puolestaan esittävät 5% laskun asiakasmenetyksissä lisänneen voittoja eräällä pankkisektorilla 85%, vakuutusmeklaritoiminnassa 50% ja autohuoltamoketjussa 30% sekä saman 5% laskun asiakasmenetyksissä nostavan keskimääräistä asiakkaan arvoa 125%.

Tutkijat ovat esittäneet asiakaspysyvyyden, ja käänteisesti asiakasmenetysten, muutosten vaikutusten yrityksen pitkän aikavälin tulokseen olevan lineaarisen sijaan eksponentiaalisia ja marginaalisillakin muutoksilla olevan merkittäviä vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn (Andreassen & Lindestad 1997: 12, Heskett *et al.* 1994). Äärimmäisen uskollinen asiakaskunta voidaankin nähdä yritykselle äärimmäisen

arvokkaana pääomana (esim. Gupta *et al.* 2004, Heskett *et al.* 1994: 164). Uskollisuuden seurauksena yrityksen voitot ja markkinaosuus kasvavat, kun parhaat asiakkaat on haalittu yritykselle (Reichheld *et al.* 2000: 135). Asiakasuskollisuuden on havaittu myös lisäävän asiakkaissa positiivisen WOMin, palveluongelmista kommunikoimisen ja parannusehdotusten antamisen todennäköisyyttä (Bettencourt 1997: 398). Lisäksi asiakasuskollisuuden on esitetty luovan kilpailijoille markkinaesteitä, tekevän asiakkaat vähemmän herkiksi kilpailijoiden markkinoinnille ja parantavan yrityksen kykyä vastata kilpailuun (esim. Delgado-Ballester & Munuera-Alemán 2001: 1238).

Frederick Reichheld on useissa artikkeleissaan (esim. Reichheld 1990, Reichheld *et al.* 1993, Reichheld *et al.* 2000) käsitellyt uskollisuutta kokonaisvaltaisena ilmiönä ja tavoitteena, johon pyrkiäkseen yrityksen tulee ottaa uskollisuus huomioon useiden toimintojen kuten henkilöstöjohtamisen, tuotekehityksen ja strategian tasolla. Uskollisuuden mekanismit ja vaikutukset eivät tässä ajattelutavassa rajoitu vain asiakkaisiin. Michalski (2004: 977) nostaa esiin, että juuri Reichheld on voimakkaimmin vaatinut suuremman huomion kiinnittämistä asiakasmenetyksiin – eli asiakaspysyvyyden puutteeseen – johtuen ilmiön suuresta vaikutuksesta yritysten kannattavuuteen. Reichheldin (1994: 12) mukaan uskollinen työntekijä oppii palvelemaan asiakkaita, uskollinen asiakas oppii kuinka yrityksen kanssa toimitaan siten, että hän tulee palvelluksi hyvin ja uskollinen sijoittaja oppii katsomaan pitkän aikavälin tuloksia siten, ettei vaadi toimenpiteitä jotka vaarantaisivat pitkän aikavälin tuottoja lyhyen aikavälin nimellisten voittojen vuoksi.

## **1.2 Mitä uskollisuus oikeastaan on – markkinointitieteen ikuisuuskysymys**

Asiakasuskollisuuden tutkimus kuuluu, ehkäpä juuri uskollisuuden suhteellisen ilmeisten hyötyjen vuoksi, markkinointitieteen klassikkoaiheisiin. Ilmiötä onkin tutkittu yli yhdeksänkymmenen vuoden ajan. Pitkästä tutkimusperinteestä ja keskeisestä asemastaan huolimatta asiakasuskollisuuden käsitteen merkityksestä ei ole olemassa tieteenalan sisäistä konsensusta ja asiakasuskollisuuteen vaikuttavat

tekijät ovat – parhaimmillaankin – vain erittäin spekulatiivisia (Buttle & Burton 2001: 217-218). Asiakasuskollisuuden merkityksistä väitellyt Heli Paavola (2006: 69) huomauttaakin, että Melvin Copelandin alkuperäinen, vuonna 1923 esittelemä uskollisuuden kehittymisen malli (Copeland 1923 via Paavola 2006: 45-48) vastaa pääpiirteissään siihen perustuvaa Richard L. Oliverin (1999) mallia, joka puolestaan on edelleenkin ehkä käytetyin asiakasuskollisuuden määritelmä. Palaan näihin ja muihin määritelmiin vielä myöhemmin. Paavolan huomion perusteella voidaan väittää, että tieteellinen keskustelu uskollisuudesta ei ole merkittävästi edistynyt reilussa yhdeksässäkymmenessä vuodessa. Kuten Gee *et al.* (2008: 360-361) uskollisuuskeskustelua yhteen vetävässä konseptiartikkelissaan toteavat, on merkittävä osa debatista pyörinyt *mitä asiakasuskollisuus oikeastaan on* -kysymyksen ympärillä.

Yksi uskollisuuskeskusteluun aktiivisimmin osallistuneista tutkijoista on ollut Valarie Zeithaml. Hän muodosti vuonna 2000 listan jossa esiteltiin tärkeimpiä jollain tavalla palvelun laadun ja kannattavuuden välisen yhteyden todistavia empiirisiä tutkimustuloksia. Hän myös määritteli useita olennaisia tutkimuskysymyksiä joita markkinoinnin tieteenala ei ollut siihen mennessä vielä ratkaissut. Kysymysten joukosta löytyi myös *mikä/mitä on uskollinen asiakas?* (Zeithaml 2000: 71) Yksiselitteistä ja yhteisesti hyväksyttyä vastausta kysymykseen ei ole löydetty ja vaikkakin asiakasuskollisuutta käsitteleviä artikkeleita julkaistaan jatkuvasti, on tieteellinen keskustelu asiakasuskollisuudesta nähdäkseni jonkinlaisessa suvantovaiheessa.

Kiivaimmillaan keskustelu uskollisuudesta on lähdeaineiston perusteella käynyt noin vuosien 1993-2005 välillä. Uskollisuusdebatin vaimeneminen voi johtua muutoksista tieteenalan ja yritysmaailman kiinnostuksen kohteissa. Markkinointitieteen keskustelua ohjailevat erilaiset auktoriteetit kuten Marketing Science Instituten tutkimusprioriteetit (esim. MSI 2014a), sekä erilaisten uusien, kuumien puheenaiheiden herääminen, josta esimerkkinä viime vuosikymmenellä alkanut Service Dominant Logic -keskustelu (esim. Vargo & Lusch 2004, Vargo & Lusch 2008). Liiketoimintaympäristön muutokset, kuten yhä etenevä globalisaatio,

digitalisaatio ja sosiaalisten medioiden nousu ohjaavat myös markkinoinnin tieteenalan sisäisiä tutkimustrendejä. Asiakasuskollisuus tai sen alakäsitteet, kuten palvelu-, brändi- ja henkilöuskollisuus eivät siten ole olleet keskustelussa pinnalla, vaan pikemminkin jääneet pinnan alle uusien aiheiden otettua niiden paikan markkinointitieteen keskiössä. Toisaalta, on huomattavaa että uusimmissa MSI:n tutkimusprioriteeteissa (MSI 2014a: 4) ensimmäiselle tasolle on nostettu asiakkaiden ja asiakaskokemusten ymmärtäminen, alakysymyksinään esimerkiksi mikä on tapojen ja muutosvastustuksen rooli asiakkaiden päätösprosesseissa sekä miten ja missä vaiheissa tunteet vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoprosessiin? Samat teemat ovat olleet keskiössä myös uskollisuuskeskustelussa.

MSI:n vuosien 2014-2016 toisen tason tutkimusprioriteettien joukossa on myös kestävä arvon luominen ja viestiminen asiakkaille. Saatesanoissa todetaan seuraavasti:

*”Yksi markkinoinnin tärkeimmistä tehtävistä on luoda ja viestiä arvoa asiakkaille ja siten edistää tyytyväisyyttä, uskollisuutta ja kannattavuutta. Kaikki tätä aluetta koskeva tieto on merkittävässä yhteydessä organisaatioiden pitkän aikavälin taloudelliseen elinvoimaan. Todellakin, juuri tästä markkinoinnissa pohjimmiltaan on kyse.”* (MSI 2014a: 9)

MSI:n tutkimusprioriteetit määritellään kahden vuoden välein jäsenyritysten johtohenkilöiden avulla (MSI 2014b). Jäsenyrityksinä MSI:ssä on maailman suurimpia yrityksiä kuten esimerkiksi General Motors Corporation, Nestlé USA, Pfizer, Unilever ja Visa (MSI 2014a: 16). Asiakasuskollisuuden keskeisten teemojen selkeä näkyminen MSI:n tutkimusprioriteeteissa kertoo nähdäkseni siitä, että uskollisuus ilmiönä on sekä tieteellisestä että liikkeenjohdollisesta näkökulmasta edelleen relevantti.

On harmillista että uskollisuuskeskustelu on jäänyt paikalleen, sillä se tarvitsisi mielestäni herättelyä ja ravistelua – uusia lähestymistapoja. Pidän varsin mahdollisena, että palvelu-uskollisuus tekee käsitteenä paluun tieteellisen keskustelun keskiöön ja linkittyy esimerkiksi Service Dominant Logic -paradigmaan. SDL:n perusoletuksiin kuuluu yrityksen ja asiakkaan näkeminen aina ja



erottamattomasti suhdekontekstissa jossa arvoa tuotetaan yhdessä – jopa silloinkin kun vaihdannan kohteena on fyysinen tuote ja suhde on näennäisesti katsottuna vain erillinen transaktio (Vargo & Lusch 2008). Ehkäpä uskollisuuskeskustelun eteneminen on odottanut koko markkinointitieteen laajempaa muutosta ja uudenlaisten ajattelutapojen muodostumista?

Reichheldiä ja muita asiakasuskollisuutta pelkän asiakasmarkkinoinnin yli katsoneita mukaillen voidaan mielestäni uskollisuus käsittää laajana ja kokonaisvaltaisena tavoitteena, jonka saavuttaminen edellyttää yrityksen osastot ja toiminnot ylittävää näkemystä ja strategiaa. Uskollisuus ilmiönä on yrityksille erittäin merkittävä ja toisaalta niin monitahoinen, että sitä ymmärtääkseen ja tutkiakseen on huomioitava sekä laajan kokonaisuuden että kontekstin vaikutukset. Tällainen ajattelu on silti ollut usealle tieteentekijälle vierasta, minkä voi havaita uskollisuuden tutkimuksen metodologisesta perinteestä. Myös tiettyjen keskeisten uskollisuuden osatekijöiden – kuten palveluyrityksen kulttuurin, sisäisen laadun ja työntekijöiden merkityksen – sivuuttaminen suuressa osassa tutkimuksia kertoo ajattelun kapeudesta ja toisaalta nähdäkseni myös arvovalinnoista. Palvelujen markkinoinnin tunnetuimpiin nimiin kiistatta lukeutuva Valerie Zeithaml (2000: 69,75-76) esimerkiksi siteeraa Heskett *et al.*:n (1994) ”service-profit -chain” –ajatusta, mainitsematta ollenkaan henkilöstön ja yrityksen sisäisen ulottuvuuden osuutta, vaikka ne ovat teorialle hyvin keskeisiä. Huomattavaa on myös samojen ilmiöiden keskeisyys kuin MSI:n saatesanoista nostamassani lainauksessa: *tuotot, uskollisuus, tyytyväisyys, arvo*.

*”Tuotot ja kasvu syntyvät pääosin asiakasuskollisuuden vaikutuksesta. Uskollisuus on suora seuraus asiakastyytyväisyydestä. Tyytyväisyys on seurausta asiakkaille tuotetun palvelun arvosta. Arvo syntyy tyytyväisten, uskollisten ja aikaansaavien työntekijöiden toimesta. Työntekijöiden tyytyväisyys puolestaan on pääosin seurausta laadukkaista tukitoiminnoista ja toimintamalleista jotka antavat työntekijöille mahdollisuuden palvella asiakasta tuloksellisesti.”* (Heskett *et al.* 1994: 164-165)

Asiakasuskollisuutta sosiaalisen konstruktionismin ja diskurssianalyysin kautta väitöskirjassaan lähestyneen Paavolan mukaan pääosa asiakasuskollisuuden tutkimuksesta on toteutettu loogis-empiristisen paradigman piirissä, jolloin tutkimukset ovat rakentuneet metodologialtaan tilastoanalyysin, mittaamisen ja

mallintamisen varaan. Perinteinen uskollisuustutkimus on pyrkinyt pääsääntöisesti uskollisuuden mittaamiseen ja sitä kautta kehitysvaiheiden ja syy-seuraussuhteen mallintamiseen. Paavolan mukaan tämän tutkimusperinteen tuottama kuva asiakasuskollisuudesta on monoliittinen, lähes itsestäänselvyydeksi vakiintunut ja teoreettiselta perustaltaan kapea-alainen. (Paavola 2006: 32-37)

Asiakasuskollisuus on kuitenkin selvästi rikas konsepti jonka voi määritellä usein eri tavoin (Ball et al. 2004: 1273). Magnus Söderlund (2006: 76) toteaa empiirisen uskollisuustutkimuksen vallitsevia konventioita kritisoivassa artikkelissaan tämän rikkauden tarkoittavan myös sitä, että empiiristä tutkimustietoa tavoitteleva tutkija joutuu tekemään valintoja tutkittavien ulottuvuuksien suhteen ja päättämään miten käsittelee ulottuvuuksien keskinäistä riippuvuutta. Nykyisin valinnat tehdään Söderlundin mukaan usein monimuuttujien mittaamiseen perustuvassa lähestymistavassa. Empiirisessä mittaamisessa ja mallintamisessa ei nähdäkseni mitenkään voida ottaa huomioon kaikkia muuttujia, joita liittyy palvelujen kuluttamisen kaltaiseen sosiaaliseen tilanteeseen tai asiakkaan ajatusprosesseihin. Väitän, että tutkijan tekemien valintojen vaikutuksen vuoksi tuloksena harvoin on yleistettävissä olevaa tieteellistä tietoa, vaan pikemminkin tietyn tutkimusasetelman kautta saatuja havaintoja – toisin sanoen esimerkkejä uskollisuudesta tietyssä kontekstissa.

Tehdyissä tutkimuksissa asiakasuskollisuuden käsitteelle on eri aikakausina ja eri painotus- sekä näkemyserojen pohjalta esitetty useita erilaisia määritelmiä. Erilaisten määritelmien käyttö saattaa osaltaan myös selittää eroja tutkimustuloksissa (Gee *et al.* 2008: 361). Uskollisuutta on myös tyypitelty ja jaoteltu useilla eri perusteilla. Nämä jaottelut yhdessä eri arvostusperiaatteiden kanssa ovat vaikuttaneet valittuihin ja tuotettuihin määritelmiin. Karkeasti jaotellen asiakasuskollisuus on uskollisuutta käsittelevissä artikkeleissa perinteisesti määritelty joko yksinomaan käyttäytymisenä, asennetta vastaavana mentaalisenä tilana tai näiden yhdistelmänä (Paavola 2006: 32-33). Näistä kahdesta uskollisuuden ulottuvuudesta on käytetty useampia erisävyisiä ja erisisältöisiä nimityksiä. Mentaalista uskollisuuden ulottuvuutta on useimmissa tutkimuksissa kutsuttu *asenteelliseksi uskollisuudeksi* (esim. Caceres & Paparoidamis

2007). Söderlund puolestaan (2006: 80) pitää asenteellista uskollisuutta (attitudinal loyalty) liian rajoittuneena terminä kuvaamaan uskollisuuden mentaalista ulottuvuutta, sillä hänen mukaansa asiakkaan mielessä esiintyy muitakin аспектеja kuin vain asenteellisuus. Hän pitääkin mentaalista tilaa tai mentaalisuutta parempana terminä. Tässä työssä käytän Söderlundia (2006) ja Paavolaa (2006) mukaillen, yhdenmukaisuuden vuoksi käsitteitä *käyttäytymisuskollisuus* ja *mentaalinen uskollisuus*, ottaen kuitenkin huomioon myös lähdeaineiston termistön ja puhettavan vaikutuksen. Näitä kahta ulottuvuutta yhdistävää tutkimusta on myös nimitetty *komposiittiuskollisuuden* tutkimukseksi (Rauyruen & Miller 2007: 22).

Jotkut tutkijat ovat nostaneet käyttäytymisuskollisuuden ja mentaalisen uskollisuuden rinnalle myös *kognitiivisen uskollisuuden*. Kognitiivisen uskollisuuden käsitteellä viitataan joko ensimmäiseksi mieleen tulevaan vaihtoehtoon, preferoituun vaihtoehtoon tai vaihtoehtojen etsimättä jättämiseen (Bloemer *et al.* 1999: 1085-1086; Gremler & Brown 1996: 172-173). Kognitiivisella uskollisuudella on tästä näkökulmasta suora yhteys brändin top-of-mind -statukseen, jonka saavuttaminen kuuluukin usean kuluttajabrändin tavoitteisiin. Gremler & Brown (1996: 172-173) yhdistävätkin kognitiivisen uskollisuuden Dickin ja Basun (1994) korkeinta uskollisuuden tasoa kuvaavaan *tosiuskollisuuden* (true loyalty) käsitteeseen. Tosiuskollisten asiakkaiden ei katsota aktiivisesti etsivän tai harkitsevan muiden yritysten käyttämistä, jolloin päätöksenteko automatisoituu. Kognitiivinen uskollisuus, siinä muodossa kun Gremler ja Brown sitä käsittelevät, vaikuttaisi limittyvän tosiuskollisuuden käsitteeseen. Tämän kanssa selvässä ristiriidassa on kuitenkin Richard L. Oliverin (1999: 35-37) uskollisuuden vaiheita kuvaava cognitive-affective-conative -malli, jossa kognitiivinen uskollisuus edustaa uskollisuuden kehityksen alinta porrasta. Kognitiivisuuden käsitettä käytetään Oliverin hierarkiassa kuvaamaan uskollisuuden ensimmäistä astetta: asiakkaan tietoon perustuvaa preferenssiä, jolloin tuotteen/palvelun ominaisuudet kuten hinta ja hyöty ovat päätösprosessin keskiössä. Oliverin mukaan asiakkaan osallistuminen on tällöin matalla tasolla, eikä tyytyväisyyttä prosessoida. Oliverin tapa käyttää kognitiivisuuden käsitettä uskollisuusmallissaan poikkeaa olennaisesti Gremlerin ja Brownin näkemyksestä.

Uskollisuus voidaan siis jaotella sen perusteella, miten asiakas käyttäytymisulottuvuudessa havaittavilla teoillaan toteuttaa uskollisuutta ja miten asiakas mentaalisisäisessä ulottuvuudessa sisäisesti, tietoisesti tai tiedostamatta, prosessoi uskollisuutta. Gupta ja Zeithaml (2006: 718) jakavatkin mitattavat asiakasominaisuudet (customer metrics) havaittaviin määreisiin (observable measures) kuten ostokäyttäytymiseen ja piileviin rakenteisiin (unobservable constructs) kuten kulutuskokemuksiin, asenteisiin ja aikomuksiin. Päätöksenteon automatisoitumista ja itsestäänselvyydeksi muuttunutta käyttäytymistaipumusta ei mielestäni ole perusteltua tai tarpeellista erottaa käyttäytymisen ja mentaalisuuden rinnalle erilliseksi, omaksi ulottuvuudekseen, vaan samaa ilmiötä voidaan käsitellä näiden ulottuvuuksien osana. Edellisessä kappaleessa osoittamani tieteenalan sisäinen käsitteellinen ristiriita voi johtua paitsi käsitteiden erilaisesta määrittelystä, myös siitä että päätöksenteon automatisoitumiselle saattaa olla useita syitä, kuten äärimmäinen tosiuskollisuus (Gremler & Brown 1996: 172-173) tai skaalan toisessa päässä päätöksen vähäinen emotionaalinen merkitys tai rutiininomaisuus (Oliver 1999: 35-37).

Uskollisuustutkimus voidaan Paavolan mukaan jakaa teoreettisesti brändi- ja asiakasuskollisuutta käsitteleviin tutkimuksiin, vaikka myös palvelu-uskollisuuden (esim. Gremler & Brown 1996) ja myymäläuskollisuuden (esim. Bloemer & De Ruyter 1998) käsitteitä on käytetty. Mainittuja käsitteitä kuitenkin käytetään tieteellisessä keskustelussa rinnakkain. Tämän lisäksi eri käsitteitä koskemaan luotuja malleja ja teorioita sovelletaan sekä lainataan ristiin. Tiivistettynä brändiuskollisuus kohdistuu brändiin, palvelu-uskollisuus palveluyritykseen, myymäläuskollisuus yksittäiseen myymälään, kun puolestaan asiakasuskollisuuden kohteena voi olla vähittäiskauppa, palveluyritys tai muu organisaatio (Paavola 2006: 33). Susan Fournier on myös huomauttanut, että uskollisuus voi kohdistua brändin lisäksi kulutuksessa myös esimerkiksi tiettyyn tuoksuun (1998: 357). Tästä näkökulmasta erilaisia uskollisuuden kohteita toisaalta lienee lukematon määrä; mielestäni ihmiset osoittavat kuluttajina uskollisuutta myös tietyille julkisuuden henkilöille, tyylisuuntauksille, väreille, ideologioille jne.

Uskollisuuden tutkimus markkinoinnin tieteenalalla keskittyi kuitenkin pitkään fyysisiin tuotteisiin kuluttajamarkkinoilla ja siitä kirjoitettiin *brändiuskollisuus* -termin alla (Gremler & Brown 1996, 172). Viime vuosikymmenten aikana palveluiden markkinoinnin merkityksen kasvaessa myös palvelu-uskollisuutta on alettu tutkimaan enemmän. Albert Caruana (2002: 811, katso myös Kandampully *et al.* 2015: 382) on todennut palvelu-uskollisuuden olevan yksi merkittävimpiä konstruktioita palveluiden markkinoinnissa, sillä uskolliset asiakkaat ovat minkä tahansa liiketoiminnan kulmakivi. Tutkimuksen ytimessä on juuri käsite *palvelu-uskollisuus* ja pääosa käyttämästäni lähdeartikkeleista käsittelee palveluja joko B2C tai B2B -kontekstissa. Lähdeartikkeleissa ilmiöstä saatetaan käyttää *uskollisuus*, *asiakasuskollisuus*, *brändi-* tai *palvelu-uskollisuus* -käsitteitä, mutta tulkitsemme ne kaikki osaksi samaa, laajempaa tutkimuskohdetta eli asiakkaan palvelun toimittajaan kohdistaman uskollisuuden eri ilmiöiden joukkoa.

Suhteisiin perustuvissa vaihdantakonteksteissa muutkin suhteen ominaisuudet kuin palvelu itsessään määrittävät asiakasuskollisuutta (Briggs & Grisaffe 2010: 37). Tämän väitteen hyväksyminen tukee lähdeaineiston koostamista monipuolisesta ja monialaisesta kirjallisuudesta. Monialaisuutta puolustaa myös Paavolan (2006: 20, 120) huomautus, että asiakasuskollisuus ei ole uskollisuuden muista sosiaalisista ulottuvuuksista irrallinen ilmiö. Hän toteaa esimerkiksi asiakasuskollisuuden vertautuvan usein puolisoitten väliseen uskollisuuteen – avioliittoon. Gee *et al.* (2008: 360) esimerkiksi toteavat useimpien kuluttajien olevan moniavioisia (polygamous). Avioliittomainen sitoutuminen ja uskollisuuden käsitteleminen moraalisenä valintana hallitsee Paavolan mukaan paitsi tieteellistä keskustelua (esim. Fournier 1998: 362), myös kuluttajien puhetta asiakasuskollisuudesta.

Beatty *et al.* (1996: 239) ovat nostaneet esiin, ettei asiakasorientoituneiden työntekijöiden kriittinen merkitys suhteen muodostumiselle ole saanut kovin paljon huomiota. He viittaavat myyjän ja asiakkaan suhteeseen one-to-one -suhteena. Suomeksi vastaavasti voidaan käyttää *henkilösuhteen* käsitettä. Liliana Bove ja Lester Johnson (2009: 187) painottavat, että henkilövetoisessa

palveluliiketoiminnassa asiakasuskollisuuden kohde voi ensisijaisesti olla joko yritys tai tietty asiakaspalvelija. Ensimmäiseen tapaukseen voidaan viitata *palveluuskollisuutena* ja toiseen *henkilöuskollisuutena* (Bove & Johnson 2009: 187). Zeithaml (2000: 76) on todennut, ettei mikään tutkimus ole sisällyttänyt kaikkia tai edes useimpia mahdollisia selittäviä tekijöitä tutkiakseen niiden suhteellista merkitystä asiakaspysyvyydelle. Henkilöuskollisuuden, palveluhenkilöstön, yrityksen sisäisen ulottuvuuden sekä ylipäänsä ihmisten välisten suhteiden huomioimatta jättäminen uskollisuutta koskevassa analyysissä ovat nähdäkseni vakavia puutteita, jotka vaivaavat yllättävän suurta osuutta palvelu-uskollisuutta koskevasta tieteellisestä keskustelusta.

Kandampully *et al.* (2015: 400-401) määrittelivät tuoreessa kirjallisuuskatsauksessaan useita tutkimusprioriteetteja uskollisuutta koskien. He mainitsivat esimerkiksi asiakkaiden keskinäisen kanssakäymisen, mielipidevaikuttajien, työntekijöiden valtaistamisen, työntekijöiden ja asiakkaiden välisen kanssakäymisen, erilaisten sosiaalisen median ilmiöiden, henkilökunnan etnisen monimuotoisuuden ja brändiyhteisöjen vaikutukset uskollisuuteen tutkimusprioriteeteiksi. Kaikki edellä mainitut liittyvät uskollisuuden ulottuvuuksiin joita ei tähän mennessä ole tunnistettu uskollisuuskeskustelussa.

Yksi tämän työn tavoitteista on laajentaa kapeaksi jäänyttä asiakasuskollisuuskeskustelua tunnistamalla olennaisia ilmiöitä joiden vaikutusta ei ole huomioitu tarpeeksi. Toinen tavoite on selkiyttää keskustelua, jossa tutkijat ovat esittäneet tukuittain päällekkäisiä ja osittain ristiriitaisia näkemyksiä uskollisuudesta.

Oliver (1999: 33) on klassikkoartikkelissaan ”Whence Consumer Loyalty” esittänyt painotuksen siirtymistä asiakastyytyväisyydestä asiakasuskollisuuden tutkimiseen. Asiakastyytyväisyys on perinteisesti nähty asiakasuskollisuuden taustatekijänä. Tyytyväisyys ei kuitenkaan välttämättä ole ainoa tarvittava tekijä, kuten joissain tutkimuksissa on oletettu, vaan tutkijan täytyy ottaa huomioon muitakin tekijöitä (esim. Gremler & Brown 1996: 172-173). Oliver (1999: 33) toteaaakin, että vaikka uskolliset asiakkaat usein ovat tyytyväisiä, ei tyytyväisyys ole universaalisti

käännettävissä uskollisuudeksi. Myöskään yleinen oletus, että tyytyväinen asiakas on pysyvä asiakas ei välttämättä pidä paikkaansa nykyisessä liiketoimintaympäristössä (esim. Venkateswaran 2003: 123, Söderlund 2006: 91).

Oliverin (1999: 34) laajalti ja edelleen (esim. Kandampully *et al.* 2015) käytetty uskollisuuden määritelmä on seuraavanlainen: ”*uskollisuus* on syvä henkilökohtainen sitoumus ostaa preferoitua tuotetta/palvelua jatkuvasti tulevaisuudessa, mikä aiheuttaa siten toistuvaa saman brändin tai tuoteperheen ostamista huolimatta tilannekohtaisista tekijöistä ja (kilpailijoiden) markkinointiponnisteluista, joilla olisi mahdollisuus synnyttää vaihtelua ostokäyttäytymisessä.” Tieteellisessä uskollisuuskeskustelussa on nähty lukuisia muitakin yrityksiä puristaa uskollisuuden käsite yhteen, ymmärrettävään lauseeseen. Eri määritelmissä on nähtävissä erilaisia painotus- ja arvostuseroja. Eroja on myös siinä, mikä on koettu määritelmän kannalta riittäväksi informaatiomääräksi. Esimerkiksi Lee ja Cunningham (2001: 114) määrittelevät *palvelu-uskollisuuden* asiakkaan ”aikomukseksi menneisyyden kokemustensa ja tulevaisuuden odotustensa perusteella pysyä palvelun toimittajan asiakkaana.” Heidän määritelmänsä kautta uskollisuuden voi nähdä yksinkertaisesti aikomuksena, tulevaisuuteen suunnattuna asiakkaan suunnitelmana ja oletuksena omasta toiminnastaan. Gremlerin ja Brownin (1996: 173) määritelmän mukaan palvelu-uskollisuus merkitsee a) palvelun toimittajaan kohdistettujen uusintaostojen, b) palvelun toimittajaan kohdistetun positiivisen asennoitumisen ja c) palvelua koskevan tarpeen herätessä vain kyseisen toimijan harkitsemisen *astetta*. Tässä määritelmässä uskollisuus on asteittaista, jolloin äärimmäisen uskollinen asiakas a) käyttää palvelun toimittajaa säännöllisesti, b) todella pitää palvelun toimittajasta ja arvostaa tätä korkealle ja c) ei koskaan edes harkitse muita vaihtoehtoja. Uskollisuuden eri määritelmiä ja niiden eroja käsittelee ansiokkaasti esim. Paavola (2006: 35-52).

Ottakaamme kuvitteelliseksi esimerkiksi opiskelijaruokailu. Opiskelija ajattelee asiakkuudestaan seuraavasti: ”Kahvio Loviisan lounasruoka on kokemukseni mukaan edullista ja hyvää sekä sen sijainti on kätevä – syön siellä aina kun suinkin mahdollista. Jotenkin pidän myös siitä enemmän kuin saman rakennuksen Amica

-ravintola Fellistä. Voi siis sanoa, että olen Loviisan uskollinen asiakas.” Opiskelija olettaa parhaan tietonsa valossa syövänsä Loviisassa lounasta joka arkipäivä ja siitä tuleekin hänen ystäväpiirinsä yhteinen tapa. Kahvion henkilökunta on tyytyväinen joka päivä aterioimassa käyvästä uskollisesta asiakkaasta, sillä hänen säännöllinen asiointinsa esimerkiksi auttaa kertyvän liikevaihdon lisäksi annosmäärien suunnittelussa, joka pienentää hävikkiä eli parantaa omalta osaltaan kokonaiskatetuottoa. Opiskelija asuu Rovaniemen keskustassa, josta hän pyöräilee yliopistolle 1,5 km. Myöhemmin opiskelija saa ystävältään tietoonsa, että kaupungin virastotalolla, joka sijaitsee 300m päässä hänen kotoaan, saa lounasta Amica Kuukkelissa samaan hintaan kuin Loviisassa. Opiskelija ei enää jaksakaan pyöräillä joka päivä yliopistolle, vaan käy siellä ainoastaan kahtena arkipäivänä viikosta luentojen yhteydessä. Yhtäkkiä Loviisan osuus asiakkaan tuotekategoriaan kohdistamista ostoista putoaa 100%:sta noin 40%:in. Muuttuiko asiakkaan uskollisuus ja miksi? Oliko hän alun perinkään uskollinen? Entä jos hänellä olisi ollut Loviisan lounaslippuja 20kpl lompakossaan? Jos ainoastaan Loviisasta saisi opiskelijan rakastamia salaattiannoksia, pyöräilisikö hän reilun kilometrin verran ylimääräistä niitä syödäkseen? Jos opiskelijan ystävät edelleen syövät Loviisassa, syökö hän mieluummin yksin lähempänä vai polkeeko kauemmaksi? Kuvitteellisen esimerkkini ja heränneiden kysymysten tarkoituksena on ainoastaan kiinnittää huomiota siihen, kuinka vaikeaa on täsmällisesti ja kuvaavasti tiivistää asiakasuskollisuutta lyhyeen määritelmään. Määrittely on nähdäkseni vaikeaa juuri siksi, että ilmiöön liittyy suuri määrä eri tekijöitä jotka, palatakseni uskollisuuskeskustelun metodologiseen perinteeseen, kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta ovat muuttujia.

Liljander & Roos (2002: 595-596) ovat määritelleet Bloemerin ja Kasperin (1995) tosiuskollisuuden määritelmään perustuen – mutta mielenkiintoisesti koko sanan ”uskollisuus” (loyalty) kiertäen – *todellisen asiakassuhteen* (true customer relationship) seuraavasti:

*Todellinen asiakassuhde on (1) vinoutunutta (2) asiakaskäyttäytymistä (ostoja, WOM:ia, tiedonjakoa ja muuta positiivista käyttäytymistä), (3) joka ilmenee toistuvasti, (4) jonkun päätöksentekoyksikön toimesta, (5) kohdistuen yhteen palvelun*



*toimittajaan useamman joukosta, (6) ollen seurausta psykologisista (kognitiivisista ja affektiivisista) prosesseista, sisältäen luottamuksen läsnäolon, suhde-etuja ja negatiivisten siteiden poissaolon, johtaen palvelun toimittajaan sitoutumiseen.* (Liljander & Roos 2002: 595-596)

Tässä määritelmässä on jo huomattava määrä osakriteerejä, joiden mukaan voidaan määritellä ja tunnistaa ei vain pelkästään uskollinen, vaan tosiuskollinen asiakassuhde. Tosiuskollista suhdetta voidaan puolestaan verrata valeuskolliseen asiakassuhteeseen (esim. Dick & Basu 1994, Bloemer & Kasper 1995, Liljander & Roos 2002, Bove 2009), joka saattaa palveluntarjoajan silmissä vaikuttaa pintapuolisesti, ostokäyttäytymisen ja myös tyytyväisyyskyselyjen tulosten perusteella samanlaiselta kuin tosiuskollinen (Liljander & Roos 2002). Valeuskollisen asiakkaan sitoutuminen voi olla paljon matalammalla tasolla ja suhde näin päättyä tai muuttua hyvin helposti. Palaan tähän jaotteluun tarkemmin viidennessä luvussa.

Suuri määritelmällinen jakolinja liittyy kysymykseen: mikä on uskollisuutta? Määritelläänkö uskollisuus pelkästään käyttäytymisen, pelkästään mentaalisten prosessien vai näiden yhdistelmän kautta? Vai pitäisikö uskollisuus käsittää vielä laajemmin? Ruben Caceres ja Nicholas Paparoidamis (2007: 839) näkevät käyttäytymisuskollisuuden viittaavan uusintaostoihin ja mentaalisen uskollisuuden viittaavan uskollisuusasenteen asteeseen. Asenteellinen uskollisuus on heidän näkökulmastaan käyttäytymisuskollisuuteen vaikuttava voima. Käyttäytymisuskollisuus puolestaan on riippuvaisempaa tilannetekijöistä, kuten onko haluttua brändiä saatavilla. Tämän vuoksi heidän mukaansa asenteellisen uskollisuuden voi nähdä käyttäytymisuskollisuutta kestävämpänä. Useat tutkimukset kuitenkin mallintavat asiakasuskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä vain käyttäytymisaikomusten – ei varsinaisen käyttäytymisen – kautta (Gustafsson *et al.* 2005: 210).

Storbacka *et al.* (1994: 21) huomauttavatkin, että asiakkaan ilmaisemat *uusintaostoaikomukset* eroavat todellisesta käyttäytymisestä ja vain asiakkaan todelliset teot vaikuttavat yritysten tuottoihin ja pitkän aikavälin kannattavuuteen. Tavallinen tapa kerätä tietoa uskollisuudesta on kyselytutkimus, jossa ihmisiä on

pyydetty määrittelemään uusintaostoaikomuksiaan. Tällaisen kyselyn vastaukset edustavat kuitenkin vain sen hetkistä oletusta siitä, miten vastaaja tulee tulevaisuudessa käyttäytymään. Zeithamlin (2000: 78) mukaan ihmiset ovat yleisesti huonoja ennustamaan omaa toimintaansa ja taipuvaisia yliarvioimaan ostoaikomuksiaan. Uskollisuutta koskevat aikomukset ja varsinainen uskollisuus tulee näiden huomioiden valossa erottaa sekä varoa suorien johtopäätösten tekemistä käyttäytymisestä aikomusten perusteella.

Asiakasuskollisuutta suhteellisen näkökulman kautta lähestyvät Dick ja Basu (1994: 100) eivät mm. Cacereksen ja Paparoidaminin (2007) tavoin pidä pelkästään käyttäytymiseen perustuvaa uskollisuuden määritelmää riittävänä. Dickin ja Basun mukaan palvelun hyvä saatavuus saattaa saada aikaan korkeaa käyttäytymisuskollisuutta uusintaostojen myötä. Toisaalta matalat uusintaostot tietyssä kategoriassa voivat puolestaan yksinkertaisesti indikoida eri käyttötilanteita, vaihtelunhaluisuutta tai preferenssin puutetta tuoteryhmässä. Voimakaskin positiivinen asenne yhdistettynä kategoriassaan matalaan suhteelliseen eroavaisuuteen saattaa johtaa multibrändiuskollisuuteen, jolloin vaihtoehtojen katsotaan olevan yhtä haluttavia. Tällöin valinta saattaa kohdistua tilannetekijöiden sanelemana johonkin useista mahdollisista vaihtoehtoista. (Dick & Basu 1994: 100-101) Kuluttaja, joka ei satu olemaan rakastamansa pizzerian lähistöllä, käy nälän yllättäessä syömässä jossain muualla tai saattaa joskus kokeilla naapuripizzerian palveluita halutessaan vaihtelua. On hyvä muistaa, että toisaalta esim. pankkia tuskin vaihdetaan vaihtelunhalun vuoksi, joten uskollisuus ei välttämättä rakennu samalla tavoin eri toimialoilla. Yksi tärkeistä jakolinjoista on palveluiden erottaminen sopimus pohjaisiin ja ei-sopimus pohjaisiin. Esimerkiksi pankkikontekstissa asiakkaat eivät tyypillisesti suorita uusintaostoja, elleivät he hae uutta tuotetta kuten esimerkiksi lainaa tai luottokorttia. (Baumann *et al.* 2012: 153) Tällöin suhde on voimassa sopimuksen allekirjoittamishetkestä eteenpäin (Liljander & Strandvik 1995).

Mainittuani eräässä keskustelussa tekeväni tutkielmaa palvelu-uskollisuudesta, kysyttiin minulta miten palvelu-uskollisuus eroaa asiakasuskollisuudesta? Palvelu-

uskollisuuden termiä on käytetty erottamaan se fyysisiä tuotteita koskevasta brändiuskollisuuden tutkimuksesta 90-luvun alkupuolesta lähtien (esim. Dick & Basu 1994: 99). Gremlerin ja Brownin (1996: 172) mukaan palvelu-uskollisuus eroaa brändiuskollisuudesta seuraavin tavoin: (1) palveluiden tuottajilla on kyky luoda vahvempia uskollisuussiteitä asiakkaisiinsa, (2) uskollisuus ilmiönä on yleisempää palveluiden kuin fyysisten tuotteiden kulutuksessa, (3) palveluissa on enemmän mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kanssakäymiseen, (4) kulutukseen liittyvät riskit ovat palveluiden kohdalla voimakkaammat, minkä vuoksi asiakasuskollisuus on voimakkaampaa, sillä uskollisuutta käytetään riskinvähentämismetodina sekä (5) palveluiden tuottajien välillä vaihtaminen sisältää voimakkaampia esteitä ja kustannuksia kuin fyysisten tuotteiden brändin välillä. Bloemer *et al.* (1998: 1085) esittävätkin, että lukuisien erojen vuoksi tuotteisiin kohdistuvan uskollisuuden tutkimuksessa tehtyjä havaintoja ei voida yleistää koskemaan palvelu-uskollisuutta. Toisaalta Liljander & Strandvik (1995: 30) mainitsevat, että palveluyritys voidaan käsittää myös brändinä. En näe estettä huomioda tässä työssä – soveltuvien osin – myös tuote/brändiuskollisuutta koskevaa tutkimusta, mikäli se tarjoaa keskusteluun jonkin arvokkaan tai olennaisen näkökulman. Toisaalta S-D logiikan perusoletusten mukaan fyysiset tuotteet ovat palveluiden jakelumekanismeja ja palvelu kaiken vaihdannan perustana (Vargo & Lusch 2004, 2008), jolloin tarvetta selkeälle jakolinjalle palveluiden ja tuotteiden välillä ei välttämättä ole.

Mielestäni empiiristen tutkimustulosten tulkinnassa pitäisi aina ottaa huomioon tutkimuksen konteksti. Uskollisuuden ilmiön rakentuminen on niin vahvasti sidoksissa kontekstiin, että pidän yleistysten tekemistä uskollisuutta koskien ylipäätään ongelmallisena. Esimerkiksi Sirdeshmukh *et al.* (2002: 32-33) ovat havainneet, että eri palvelualojen välillä on suuria eroja luottamusmekanismeissa. He havaitsivat, että lentoyhtiöiden kohdalla luottamus kohdistuu pääosin järjestelmiin ja käytäntöihin kun taas vähittäismyyntikontekstissa luottamus kohdistuu pääosin palveluhenkilöstön käytökseen. He toteavatkin, että yksinkertaisen ja perustavan tiedon muodostaminen luottamus- ja uskollisuusmekanismeista on epätodennäköistä suuren kontekstuaalisen vaihtelun vuoksi. Itselleni tutkijana tämä havainto näyttäytyy perusteluna sille, että sekä markkinakontekstin että palveluorganisaation

roolit tulisi olla uskollisuuden osalta selkeämmin määritelty. Näen tässä uskollisuuskeskustelun näkökulmasta selkeän kehitysalueen.

Lam *et al.* (2004: 307) ovat tutkineet asiakasuskollisuutta B2B -kontekstissa ja esittävät löydöksiensä perusteella asiakasuskollisuuden jakamista kahteen ulottuvuuteen; uusintaostoihin ja suositteluihin, sillä heidän tutkimustulostensa perusteella uskollisuutta rakentavat tekijät, kuten tyytyväisyys, vaikuttavat eri ulottuvuuksiin eri tavoin. Käsitteen jakamisella on heidän mukaansa paitsi looginen peruste, myös viittaus kahteen eri liiketoimintatavoitteeseen; uusintaostoulottuvuus liittyy heidän mukaansa asiakaspysyvyyteen ja suusanallinen viestintä esimerkiksi suosittelun muodossa asiakkaiden houkutteluun. Itse erotan tässä työssä käyttäytymisulottuvuutta käsitellessäni *ostokäyttäytymisen* ja *asiakkaan vapaaehtoisen toiminnan* eri kokonaisuuksiksi, sisällyttäen suusanallisen viestinnän osaksi jälkimmäistä.

Lam *et al.*:n tavoin myös Söderlund (2006) kritisoi vallalla olevaa erilaisten konstruktioiden yhdistämisen käytäntöä. Hänen mukaansa eri uskollisuuteen liittyviä tekijöitä, kuten suusanallisen viestinnän aikomuksia, preferenssin vahvuutta, sitoutumista ja niin edelleen, tulisi käsitellä toisistaan erillisinä konstruktioina, sillä niihin vaikuttavat erilaiset muuttujat. Söderlund uskookin, että mikäli uskollisuuden eri konstruktioita testattaisiin eksplisiittisesti, johtaisi se useiden erillisten teoreettisten konstruktioiden syntyyn. Nämä konstruktiot edustaisivat hänen mielestään uskollisuuden eri ilmentymiä ja olomuotoja. Hänen mukaansa edellä kuvattu testaaminen johtaisi oletettavasti lopulta uskollisuuden termin muotoutumiseen ennemmin kattokäsitteeksi ja kielelliseksi oikotieksi, joka kattaisi tietyt teoreettiset konstruktiot, kuin nykyisin vallalla olevan käytännön mukaiseksi lopputulemaksi, jota voidaan mitata muuttujien avulla. Sirdeshmukh *et al.*:n (2002) havainnot tukevat tätä uskomusta.

Söderlundin kanssa saman kaltaisiin johtopäätöksiin ovat tulleet myös East *et al.* (2005), joiden mukaan yleiset eri tekijöitä yhdistävät uskollisuusmallit ovat eri konteksteissa huonoja ennustamaan uskollisuuden lopputulemia, kuten suositteluja,

asiakaspysyvyyttä tai motivaatiota etsiä vaihtoehtoja. Heidän mukaansa yleisistä, koko ilmiötä selittämään pyrkivistä uskollisuusmalleista tulisi siten luopua. Sen sijaan, että pyritäisiin löytämään vastaus kysymyksiin mitä uskollisuus on ja mitä siitä seuraa, tulisi heidän mukaansa keskittyä uskollisuuden yksittäisten lopputulemien ja niitä aikaansaavien olosuhteiden tutkimiseen.

Söderlund (2006: 90-91) näkee uskollisuustutkimuksen perinteisissä tutkimustavoissa riskin siemenen myös oppilaitosten suhdemarkkinointiin ja asiakassuhdehallintaan liittyvien kurssien näkökulmasta, sillä uskollisuus on niissä keskeinen konstruktio eikä aiheesta ole olemassa oppikirjoja. Tämä voi Söderlundin näkökulmasta johtaa tieteellisten artikkelien käyttöön opetustehtävissä, mikä voi johtaa ristiriitaisiin käsityksiin uskollisuuden vaikutusmekanismeista ja soveltuvista tutkimusmetodeista. Uskollisuuden ja muiden muuttujien yhdistäminen on yleistä paitsi tieteessä, myös käytännön liikkeenjohdossa. Tällöin yritykset saattavat tehdä oletuksia, kuten ”tyytyväinen asiakas on uskollinen asiakas” ja ”uskollinen asiakas on kannattava asiakas”. Tällaisilla oletuksilla saattaakin olla haittavaikutuksia siinä tapauksessa, että yritykset eivät testaa todellisen asiakasdatan kautta pitävätkö oletukset paikkaansa juuri heidän kohdallaan. Söderlundin kriittiset havainnot tukevat mielestäni omaa tutkimustavoitettani.

### **1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma**

Työssäni pyrin argumentoimaan sen puolesta, että palvelu-uskollisuuden käsite laajennettaisiin kattamaan paremmin paitsi asiakkaan mentaalisen uskollisuuden ulottuvuuden ja mentaalista uskollisuutta ilmentävän käyttäytymisulottuvuuden, myös juuri kyseisen yrityksen liiketoimintakontekstiin, alan kilpailutilanteeseen, muihin asiakkaisiin ja muihin markkinoilla toimiviin kolmansiin osapuoliin liittyvät tekijät sekä organisaation prosesseihin liittyvät tekijät. Tällöin käsite palvelu-uskollisuus toimisi – Söderlundin (2006: 90) esitystä mukaillen – juuri kattokäsitteenä, jonka alle erilaiset toisiinsa kytkeytyvät, mutta kuitenkin erillisiksi tunnistettavat konstruktiot jäävät.

Tutkimusongelmani voi tiivistää seuraavan kysymyksen muotoon: *minkälaisista tekijöistä palvelu-uskollisuus rakentuu?*

Tekijöillä tarkoitan esimerkiksi uskollisuuskeskustelussa käsitteiksi muodostuneita erillisiä konstruktioita tai liike-elämän ilmiöitä; kokonaisuuksia, joilla on tunnistettu ja perusteltu vaikutus palvelu-uskollisuuden ilmiön rakentumisessa ja näin ollen myös erilaisia kytköksiä toisiinsa.

Liljanderin ja Strandvikin (1995: 2) mukaan suhde tulisi määritellä asiakkaan näkökulmasta. Tätä näkemystä kunnioittaen rakennan tutkimukseni asiakkaan mentaalisten prosessien ympärille, eli uskollisuuden mentaalisen ulottuvuuden käsitteiden ja konstruktoiden kautta. Aineistoni perusteella mentaalisesta ulottuvuudesta on saatavilla eniten tieteellistä lähdeaineistoa, sillä harvat tutkimukset (katso Mittal *et al.* 2001 ja Gustafson *et al.* 2005) ovat perustuneet todelliseen käyttäytymiseen. Suurempi osa on itse asiassa tutkinut käyttäytymisaikomuksia (Gustafsson *et al.* 2005: 210). Pyrin tieteellisessä uskollisuuskeskustelussa tunnistettujen mentaalisen uskollisuuden käsitteiden avulla etsimään vihjeitä myös muiden mahdollisten uskollisuudelle olennaisten ulottuvuuksien olemassaolosta.

Tutkimuksen alakysymykseksi voi siis määritellä: *liittyykö palvelu-uskollisuuteen muita ulottuvuuksia kuin tämänhetkisessä keskustelussa tunnistetut käyttäytymisulottuvuus ja mentaalinen ulottuvuus?*

Tavoitteitani on lähdemateriaalin perusteella *tunnistaa* näitä uskollisuuden tekijöitä sekä *sijoittaa* niitä joko tunnistettuihin tai keskustelun näkökulmasta uusiin palvelu-uskollisuuden ulottuvuuksiin. Ilmiöiden ja ulottuvuuksien pohjalta tavoitteeni on muodostaa yksi palvelu-uskollisuutta ja sen osatekijöitä hahmottava käsitekartta joka laajentaa ymmärrystä aiheesta. En kuitenkaan pyri osoittamaan eri tekijöiden välisiä kausaalisuuksia, kuten useassa tutkimuksessa on yritetty, sillä Söderlundin (2006: 90) tavoin oletan, ettei uskollisuus ole lopputulema, vaan nimitys suuremmalle joukolle erillisiä ilmiöitä. Tästä syystä käsittelen käsitekartassani eri konstruktioita ilman

täsmällisiä kausaalisuhteita, sillä suhteet saattavat eri liiketoimintakontekstissa olla merkittävästi erilaiset.

Kokonaisvaltaista, palvelu-uskollisuuden eri tekijöitä yhteen keräävää tutkimusta ei ole näkemykseni mukaan juuri edes yritetty tehdä, poikkeuksena Kandampully *et al* (2015). Suomenkielinen akateeminen tutkimus uskollisuudesta ylipäätään on myös hyvin vähäistä, poikkeuksena Paavolan (2006) väitöskirja. Tutkimukseni tavoitteena on antaa pohjaa tieteelliselle jatkokeskustelulle, sillä palvelu-uskollisuus tulee säilymään tärkeänä ilmiönä, niin liiketoiminnan kuin tieteen näkökulmasta. Liike-elämälle tutkimuksesta on potentiaalista hyötyä asiakasymmärryksen, asiakassuhdejohtamisen, strategiatyön ja henkilöstöjohtamisen osa-alueilla – erityisesti PK -palvelusektorilla. Käsitekarttaa voidaan käyttää ymmärrys- ja strategiatyökaluna esimerkiksi arvolupausten ja liiketoimintamallien suunnittelussa.

#### 1.4 Tutkimuksen menetelmät

Lähestyn tutkimusongelmaa teoreettisen tutkimuksen kautta. Tuomen ja Sarajärven (2009: 123) mukaan teoreettinen tutkimus on tehokas väline tietojen syventämiseksi asioista, joista on jo valmista tutkittua tietoa ja tuloksia. Teoreettisessa tutkimuksessa tutkija kokoaa ja tiivistää tietoa, jota on löydettävissä joukosta tehtyjä tutkimuksia. Tästä näkökulmasta teoreettinen tutkimus on sopiva lähestymistapa aiheeseen, josta on kirjoitettu paljon, mutta jota tutkijana koen voivani edistää yhdistämällä eri lähteitä ja ajattelemalla. Teoreettista tutkimusta asiakasuskollisuuden piirissä ovat tehneet esimerkiksi Buttle & Burton (2002), Gee *et al.* (2008), Kandampully *et al.* (2015) sekä Singh ja Sirdesmukh (2000). Singh ja Sirdesmukh esimerkiksi yhdistävät teoreettisessa konseptimallissaan asiakasuskollisuuteen kiinteästi kuuluvan *luottamuksen* käsitteen agenttiteoriaan. Tutkijat eivät näe malliaan lopullisena tai täysin ennenäkemättömänä yrityksenä. Malli tuo yhteen eri näkökulmia ja tutkimussuuntauksia – aivan kuten tämäkin tutkimus. Heidän mukaansa mallin tarkoituksena on motivoida kiinnostusta aihealuetta kohtaan ja rohkaista kehittämään sitä. (Singh & Sirdesmukh 2000: 162) Näen tässä mielessä selviä yhteneväisyyksiä

Singhin ja Sirdesmukhin sekä oman tutkimukseni välillä.

Tuomen ja Sarajärven mukaan teoreettisessa analyysissä ei ole varsinaista metodologiaa. Tällöin teoreettisessa tutkimuksessa havaintoaineiston tarkastelu on kirjoitettu raportin etenemisen sisään, argumentaatioon. Teoreettisessa analyysissä argumentoinnin näkökulmasta korostuvat lähteet, joiden tulee olla aiheen kannalta keskeisiä ja lähdeviitteiden relevantteja. Teoreettisen analyysin lähteet voivat olla vain tieteellisesti relevantteja tekstejä, joista voidaan kiistellä. Tuomen ja Sarajärven mukaan teoreettisessa analyysissä korostuu kuka on sanonut mitä ja milloin on sanonut. Heidän mukaansa myös kuvio tai kaavio on lukijaystävällinen tapa osoittaa ymmärtävänsä, mitä tekee. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 21, 156)

Olen valikoinut lähteikseni tutkimuksia kahdella perusteella. Valitsemani artikkelit ovat joko tietyn tasoisen klassikkoaseman saavuttaneita, jolloin niihin myös viitataan paljon uudemmissa tutkimuksissa tai ne tarjoavat jonkun uuden, poikkeavan tai spesifin näkökulman, lähestymistavan tai tiedon koskien palvelu-uskollisuutta. Tieteellistä lähdekirjallisuutta palvelu-uskollisuudesta, eli asiakasuskollisuudesta palveluliiketoiminnan kontekstissa, on kokonaisuudessaan saatavissa kohtalaisesti. Uskollisuutta B2B -kontekstissa käsitteleviä tutkimuksia on kuitenkin löydettävissä yllättävän vähän, ottaen huomioon että B2B -palvelusektorilla, joka koostuu esimerkiksi taloushallinnon, pankkisektorin, logistiikan, lakiasiainhoidon ja markkinointiviestinnän palveluista, on merkittävä rooli monien maiden taloudessa. (Lam *et al.* 2004: 294, Rayryen & Miller 2007: 22)

Tavoitteenani on ollut tutkielman laajuus huomioiden mahdollisimman kokonaisvaltainen ilmiön kattavuus, joten lähdeaineistossani on artikkeleita laajasta joukosta eri julkaisuja. Pidän tätä ratkaisua perusteltuna, sillä uskollisuus on ilmiö, joka läpäisee useita eri tieteenaloja ja tutkimushaaroja. Palvelu-uskollisuuden kannalta tavalla tai toisella relevantin kirjallisuuden suuren määrän vuoksi en toisaalta voi myöskään väittää, että tutkielmani olisi täysin perusteellinen. Myöskään luomani käsittekartan pyrkimyksenä ei ole olla lopullinen, vaan pikemminkin toimia yrityksenä keskustelun jäsentämiseksi ja eteenpäin viemiseksi.



Tuomen ja Sarajärven (2009: 159) mukaan keskeisen käytetyn tutkimuskirjallisuuden tulee olla korkeatasoista ja lähteiden alkuperäisiä. Heidän mukaansa kirjallisuuden pitäisi lähtökohtaisesti olla alle 10 vuotta vanhaa, josta poikkeuksena voidaan pitää alan klassikoita tai tärkeitä alkuperäisiä lähteitä. Lähteiksi he suosittelevat etenkin kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita. Näitä periaatteita olen noudattanut aineistovalinnassa, kuitenkin huomioiden sen, että uskollisuuden tutkijat viittaavat rutinoituneesti korkeimmallakin tasolla esimerkiksi Reichheldin ja Sasserin (esim. Reichheld & Sasser 1990, Reichheld 1992, Jones & Sasser 1995) Harvard Business Review:ssa julkaistuihin klassikkoartikkeleihin. Huolimatta julkaisusta ns. businessjournalissa ja siitä johtuvasta kirjoitustavastaan, antavat ne mielestäni edelleen ansioituneen panoksen uskollisuuskeskustelulle.

Sosiaalitieteiden teorianmuodostuksesta kirjoittanut Pertti Töttö (2004: 10) toteaa yksinkertaisesti, että teoreettinen analyysi perustuu aikaisempaan tutkimukseen ja tutkijan omaan aivotoimintaan. Tällöin tutkimuksella ei ole varsinaista aineistoa, on vain lähteitä. Tötön näkemyksen mukaan (2004: 51) teorat eivät ole kielellisiä konstruktioita vaan käsitteellisiä malleja, jotka mallintavat todellisuutta käsitteellisesti. Toivo Salosen mukaan teoreettisessa tutkimuksessa havainnoista ja analyyseista syntyy uusi teoria ajattelun avulla (2007: 92). Tutkimuksessani pyrin juuri yhdistelemään tietoa eri lähteistä, ja muodostamaan niistä oman ajattelun avulla uuden teoreettisen mallin palvelu-uskollisuudesta.

Salosen (2007: 86) mukaan teoreettisten tutkimusten sisältämät tutkimusprosessit ovat toteutumiseltaan monesti yksilöllisempiä kuin empiirisissä tutkimuksissa. Teoreettisessa tutkimuksessa tutkitaan todellisuutta kuvaavia käsitteitä ja käsitejärjestelmiä, edetään olemassa olevista teorioista toisiin tai uusiin teorioihin, etsitään yhteyksiä ja jäsennetään olemassa olevaa tietoaineistoa uusin tavoin. Teoreettisessa työssä empiiriset argumentit ovat lähtökohtia teoreettisille kehittelyille: kokemusaineistosta johdetaan ja kehitellään järjenkäytön keinoin jotakin teoreettisesti avartavaa. Salonen puhuu myös teoreettisen tutkimuksen abstraktiotasosta (2007: 86), jonka tulkiten tarkoittavan, kuinka kiinteästi tutkimus

liittyy käytännön reaali maailman ilmiöihin. Tässä tutkimuksessa abstraktiotaso on kohtuullisen matala, sillä tutkimus liittyy hyvin kiinteästi käytännön liike-elämään. Tosin mentaalinen uskollisuus, eli asiakkaan ajattelu, voi olla hyvinkin abstraktia ja vaikeasti hahmotettavaa. Vaikka käsittelen ilmiöitä ja käsitteitä yleisellä, teoreettisella tasolla, kytken teorian kiinteästi käytäntöön lähdeaineiston empiiristen tutkimusten ja ilmiötä esimerkkien avulla.

Tutkimukseni tavoitteena on tuottaa palvelu-uskollisuudesta suuremman kokonaiskuvan antavaa teoreettista tietoa, joten en ole myöskään rajannut aineistoani koskemaan vain palvelu-uskollisuutta tai vain markkinoinnin tieteenalan julkaisuja. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittavissa miten hallitseva tieteellinen ajattelutapa on rajoittanut tutkijoiden valintoja ja siten mahdollisesti estänyt keskustelun etenemistä. Teoreettisessa tutkimuksessa en sido itseäni tutkijana mihinkään spesifiin tieteen tekemisen konventioon lukuun ottamatta tieteen eettisiä periaatteita.

Tutkimusprosessin aikana olen perehtynyt uskollisuudesta ja erityisesti palvelu-uskollisuudesta käytyyn tieteelliseen keskusteluun tekemällä hakuja tieteellisiä artikkeleita sisältävistä tietokannoista. Aineistoon tutustumalla olen omaksunut hyvän käsityksen siitä, mitkä artikkelit tai näkemykset ja ketkä tutkijoista ovat olleet viemässä uskollisuuskeskustelua eteenpäin. Koko prosessissa keskeisenä välineenä on ollut käsitekartta, jota olen ylläpitänyt ja muokannut kohti tässä työssä esitettyä versiota työskentelyn alusta lähtien. Käsitekartan avulla olen jäsentänyt ajattelua ja ymmärrystäni palvelu-uskollisuudesta. Käsitekartta on myös auttanut hahmottamaan ja sijoittamaan lukemiani artikkeleita sekä niissä esitettyjä väitteitä osaksi tieteellistä keskustelua, auttanut löytämään puutteita aikaisemmissa tutkimuksissa sekä ohjannut minua tutkijana kohti aineiston perusteella tekemiäni johtopäätöksiä.

## **1.5 Tutkimuksen eteneminen**

Tutkimusraporttini jakautuu johdannon lisäksi neljään päälukuun ja

yhteenvetolukuun. Olen pyrkinyt pitämään jaottelun mahdollisimman johdonmukaisena, vaikkakin eri tekijät kytkeytyvät ja limittyvät toisiinsa huomattavan paljon. Tästä johtuen tietyn konstruktion, kuten vaikkapa *vaihtamisen esteiden*, ei voida välttämättä sanoa kuuluvan yksinomaan tiettyyn lukuun.

Seuraavassa, eli toisessa luvussa käsittelen palvelu-uskollisuuden eri ulottuvuuksia ja esitän kolmen vähälle huomiolle jääneen ulottuvuuden lisäämistä uskollisuuden käsitteeseen. Kolmannessa luvussa käsittelen *asiakasominaisuuksia* ja asiakkaan tarpeita. Neljännessä luvussa keskityn asiakkaan *palvelukokemukseen* ja viidennessä luvussa *uskollisuuden osatekijöiksi* miellettyihin tunteisiin.

Lukujen aiheet limittyvät toisiinsa, joten käsittelyssä ei voi välttää asioiden kertaantumista. Kolmas, neljäs ja viides luku liittyvät palvelu-uskollisuuden mentaalisen ulottuvuuden osatekijöihin joiden kautta pyrin tunnistamaan ja hahmottamaan muiden ulottuvuuksien osatekijöitä ja rakentamaan teoriaa näiden ulottuvuuksien olemassaolosta ennen johtopäätöslukua. Mainitsemani ulottuvuudet esittelen seuraavassa luvussa.

## 2 PALVELU-USKOLLISUUDEN ULOTTUVUUDET

Uskollisuus on markkinoinnin tieteellisessä tutkimuksessa perinteisesti jaettu kahteen *komponenttiin* (Paavola 2006). Toinen näistä komponenteista koostuu havaittavista teoista, toiminnasta, käyttäytymisestä; käytän siitä tässä tutkimuksessa nimitystä *palvelu-uskollisuuden käyttäytymisulottuvuus*. Toinen komponentti liittyy asiakkaan piileviin, ei-havaittaviin ominaisuuksiin kuten kokemuksiin, asenteisiin, erilaisiin tunteisiin ja aikomuksiin; käytän siitä tässä yhteydessä nimeä *palvelu-uskollisuuden mentaalinen ulottuvuus*. Uskollisuuden tutkimusperinteessä on keskitytty jompaan kumpaan komponenttiin tai näiden yhdistelmään (Paavola 2006: 32-33).

Mielestäni komponentti (component) on käsitteenä harhaanjohtava, sen tuottama mielikuva liittyy laitteeseen, jossa komponentit muodostavat ehjän kokonaisuuden. Laitteessa jokaisella komponentilla on laitteen toiminnan kannalta joku tarkoitus. Pidän sopivampana puhua uskollisuuden ulottuvuuksista (dimensions), kuten Singh ja Sirdeshmukh (2002) ja Söderlund (2006) ovat tehneet. Söderlund suositteleeekin, että tutkijat ottaisivat uskollisuuteen moniulotteisen näkökulman (2006: 90). Tämä näkökulma on omassa työssäni hyvin keskeinen.

Melvin Copeland määritteli vuonna 1923 uskollisuuden mentaaliseksi tilaksi, mielentilaksi joka heijastuu käyttäytymisenä. Copeland jakoi mielentilan kehittymisen kolmivaiheiseksi, käsittäen huomioon ottamisen, preferenssin ja peräänantamattomuuden. Ensimmäinen vaihe edustaa tavanomaista perehtyneisyyttä brändiin, toinen vaihe liittyy perehtyneisyyteen ostoaikeen, kolmannessa vaiheessa uskollisuus on mielentila joka ilmentää sinnikkyyttä, peräänantamattomuutta tai välttämättömyyden tunnetta ostotilanteessa. Copelandin mallissa peräänantamattomasti uskollinen asiakas ei hyväksy korvikkeita kuin pakon edessä. Vastaavasti preferenssivaiheessa uskollinen asiakas saattaa valita tilannetekijöiden mukaan kilpailevan brändin, esimerkiksi mikäli preferoitua brändiä ei ole saatavilla. (Copeland 1923: 282-289 via Paavola 2006: 45-48)

Oliverin (1999: 34) määritelmässä ”*uskollisuus* on syvä henkilökohtainen sitoumus

ostaa tai suosia tuotetta/palvelua jatkuvasti tulevaisuudessa, mikä aiheuttaa siten toistuvaa saman brändin tai tuoteperheen ostamista huolimatta tilannekohtaisista tekijöistä ja (kilpailijoiden) markkinointiponnisteluista, joilla olisi mahdollisuus synnyttää vaihtelua ostokäyttäytymisessä.” Oliverin määritelmä ei poikkea merkittävästi Copelandin mallin kolmannelta vaiheelta, peräänantamattomuudesta. Molemmissa määritelmässä uskollisuus nähdään mentaalisenä tilana, joka näyttäytyy käyttäytymisenä. Uskollisuus on siis mentaalinen tila ja käyttäytyminen tämän tilan heijaste, ilmentymä. Zeithaml, Berry ja Parasuraman (1996) määrittelivät uskollisuuden mentaaliseksi tilaksi joka ilmenee käyttäytymisessä monin eri tavoin, kuten ilmaisemalla suosivansa tiettyä yritystä muiden yli, jatkuvilla uusintaostoilla, ostojen lisääntymisellä, kertomalla positiivisia asioita muille ja suosittelemalla yritystä.

Jo Oliverin (1999) määritelmä sisältää viitteitä siitä, että mentaalisen ulottuvuuden ja käyttäytymisulottuvuuden lisäksi on olemassa ulottuvuuksia jotka pitävät sisällään vaihtoehtoja ja tilannekohtaisia tekijöitä. Ulottuvuus vaikuttaisi liittyvän suhteen ulkopuolisiin tapahtumiin markkinoilla – markkinaulottuvuuteen. Samoin Zeithaml *et al.*:n (1996) määritelmä viittaa suhteen ulkopuolisten tekijöiden tai kolmansien osapuolien vaikutukseen muiden ihmisten tai päätöksentekijöiden muodossa.

Gupta ja Zeithaml ovat todenneet että käyttäytymisnäkökulmasta asiakkaiden voidaan nähdä olevan uskollisia jos he ostavat jotain tiettyä tuotetta uudelleen jonkun ajan kuluessa (2006: 720). Tiedemaailmassa on pitkään tunnistettu tämänkaltaisen uskollisuusmääritelmän riittämättömyys kuvaamaan koko ilmiötä. Tästä huolimatta jotkut tutkijat pitävät yksinkertaisia, käyttäytymiseen perustuvia uskollisuusmäärittelyjä hyödyllisinä tai tarkoituksenmukaisina. Esimerkiksi Mittal ja Lassar (1998) mittaavat uskollisuutta kysymällä ”vaihtaisiko asiakas mahdollisuuden tullen palvelun toimittajaa”, vastausvaihtoehtoinaan a) ei, b) mahdollisesti, c) varmasti. Mittal ja Lassar tiedostivat mittaustavan epätäydellisyyden ja toivat tämän esiin artikkelissa mutta korostivat kuitenkin sen tarkoituksenmukaisuutta erityisesti korkean osallistumisen palveluiden, kuten esimerkiksi terveydenhoidon, kohdalla.

Paavola (2006: 37) tulkitsee Mittalin ja Lassarin määrittelevän asiakasuskollisuuden yksinkertaisesti siten, että ”asiakasuskollisuus on toistuvaa ostamista”. Mielestäni Paavola tekee tässä arviossaan ainakin osittaisen virhetulkinnan, sillä vaikka Mittal ja Lassar (1998: 189) vaikuttavat painottavan asiakkaan pysymistä palveluyrityksen asiakkaana, esittävät he että olisi mielenkiintoista mitata uskollisuutta muidenkin mittaushetkien kuten palveluyritykseen kohdistetun *sitoutumisen tunteen*, *kilpailijoiden myyntitoimenpiteiltä kieltäytymisen* tai *vaihtoehtojen etsimismotivaation* kautta. Mielestäni Mittal ja Lassar eivät myöskään – useista muista tutkimuksista poiketen – anna artikkelissaan spesifiä määritelmää uskollisuudelle vaan päätyvät tutkimaan uskollisuuden ja tyytyväisyyden suhdetta vertaamalla yleisen asiakastyytyväisyyden, teknisen laadun ja funktionaalisen laadun suhdetta vaihtamisaikomuksiin. Mittal ja Lassar (1998:189) myöntävät vaihtamisaikomusten olevan ”vähemmän-kuin-ideaali” uskollisuuden mittauksena.

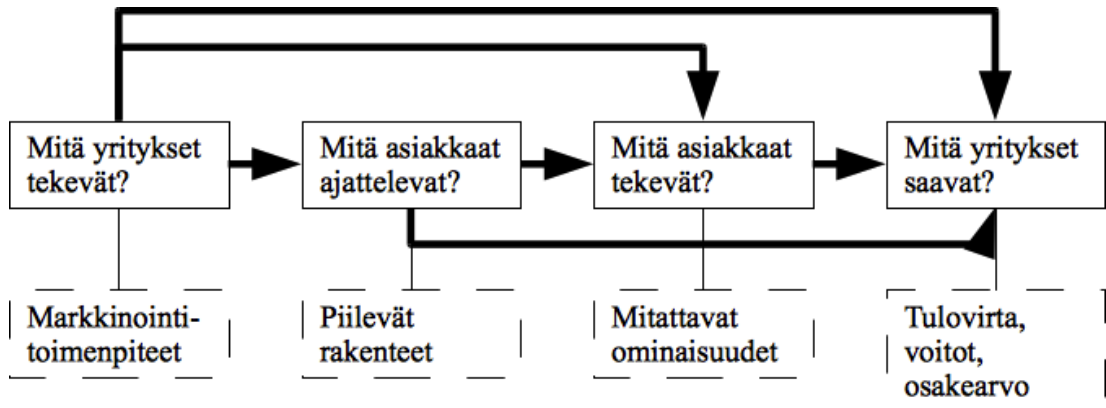
En itse pysty Mittalin ja Lassarin (1998) artikkelista löytämään tai muodostamaan heidän puolestaan tarkkaa määritelmää uskollisuudelle. Itse saan artikkelista käsityksen, että asiakasuskollisuus on heidän näkökulmastaan ainakin yrityksen asiakkaana pysymistä. He kuitenkin mittaavat uskollisuutta uusintaostoaikomusten, tai täsmällisemmin vaihtamisaikomusten, perusteella. Aikomukset kuuluvat osaksi uskollisuuden mentaalista ulottuvuutta, sillä vaikka aikomuksia voi ennakoita, niitä ei voi luotettavasti havaita. Mittal ja Lassar ehdottavat tulevaisuuden uskollisuustutkimuksen ulottamista myös tunteisiin ja kilpailijoihin liittyviin konstruktioihin, joten oletan heidän jollain tasolla ottavan huomioon myös uskollisuuden mentaalisen ulottuvuuden ja markkinaulottuvuuden. Havaintoni Paavolan (2006: 37) tavasta tulkita Mittalin ja Kamakuran tapaa määritellä uskollisuutta kertoo mielestäni siitä, millä tavalla uskollisuuden ilmiön kompleksisuus ja erilaiset määritelmät sekä tulkintatavat vaikuttavat keskusteluun ja vaikeuttavat yhtenäisen uskollisuuskeskustelun käymistä ja etenemistä.

On tärkeää muistaa, että asiakkaan ilmaisemat uusintaostoaikomukset eroavat todellisesta käyttäytymisestä (Storbacka *et al.* 1994: 21). Emme voi tarkkailemalla luotettavasti havainnoida asiakkaiden aikomuksia mutta voimme havainnoida

asiakkaiden tekoja – esimerkiksi ostokäyttäytymistä ja ostohistoriaa. Ostodatan kerääminen ja säilöminen on jatkuvasti helpottunut it-järjestelmien, automaation ja osin myös kanta-asiakasjärjestelmien kehittyessä. Onko oikeiden päätelmien tekeminen silti helpottunut? Gupta ja Zeithaml (2006: 718) jakavat mitattavat asiakasominaisuudet (customer metrics) havaittaviin määreisiin (observable measures) kuten ostokäyttäytymiseen ja piileviin rakenteisiin (unobservable constructs) kuten kulutuskokemuksiin, asenteisiin ja aikomuksiin. Piilevät rakenteet koskevat *asiakkaan ajatuksia*, havaittavat määreet koskevat *asiakkaan tekoja*. Intuitiivisesti ajateltuna asiakkaan ajatukset vaikuttavat asiakkaan tekoihin, jotka puolestaan vaikuttavat yrityksen tulovirtoihin (Gupta & Zeithaml 2006: 718). Tieteellisesti tutkittuja tämän jaon mukaisia piileviä rakenteita ovat mm: *tyytyväisyys, koettu palvelun laatu, ostoaikomukset, sitoutuminen, koettu arvo, luottamus ja uskollisuus* (Gupta & Zeithaml 2006: 720).

Guptan ja Zeithamlin mainitsemat piilevät rakenteet ovat samoja käsitteitä, joita tutkijat ovat käyttäneet pyrkimyksissään määrittellä ja tutkia uskollisuuden mentaalista ulottuvuutta sekä sen suhdetta käyttäytymiseen. Gupta ja Zeithaml toteavat olevan täysin selvää, että näiden käsitteiden määrittelyssä ja mittaamisessa on tieteellisen tutkimuksen kentässä merkittäviä päällekkäisyyksiä. Lukuisissa eri tutkimuksissa on yhdistelty eri muuttujia ja niiden yhdistelmiä, eikä niiden keskinäisistä vaikutussuhteista ole selvyyttä (2006: 733). Selitys tälle epäselvyydelle voi olla tutkimusten yksiulotteinen (one-dimensional, Lam *et al.* 2004:307) uskollisuuskäsitys. Singh ja Sirdeshmukh (2002), Lam *et al.* (2004) ja Söderlund (2006) ovat esittäneet uskollisuuden käsitteen purkamista osiin, eri ulottuvuuksiin.

Jos ulottuvuuksia olisi muita kuin mentaalinen ulottuvuus ja käyttäytymisulottuvuus, millaisia ne voisivat olla? Gupta ja Zeithaml (2006: 719) esittävät mitattavien asiakasominaisuuksien kaavion (ks. kuvio 1) jonka otan tarkastelun pohjaksi.



Kuvio 1. Mitattavat asiakasominaisuudet ja niiden vaikutus yrityksen taloudelliselle suorituskyvyille. Muokattu Guptan ja Zeithamlin kuvaajasta (2006: 719)

Kaaviosta (ks kuvio 1) käy ilmi miten Gupta ja Zeithaml (2006) jäsentävät mitattavat asiakasominaisuudet laatikoihin ja kuvaavat nuolilla niiden välisiä yhteyksiä. Katkoviivalla merkityt laatikot ovat selitteitä. Kaavio kuvastaa mielestäni hyvin käytyä uskollisuuskeskustelua ja pääasiallisia mielenkiinnon kohteita. Kärjistetty yrityslähtöinen analogia noudattelee seuraavaa kaavaa: *mitä meidän pitää tehdä, että me saamme asiakkaat ajattelemaan meistä tavalla, joka johtaa ostoihin juuri meiltä, jotta me voimme nauttia ylivertaisesta taloudellisesta tuloksesta?* Yksi mielenkiintoinen ja mahdollinen tutkimusalue olisikin tieteellistä uskollisuuskeskustelua koskeva diskurssianalyysi.

Jos pyrkimyksenä on ymmärtää uskollisuutta asiakkaan näkökulmasta (Liljander & Strandvik 1995), yllä olevien (ks. kuvio 1) rinnalle nousee myös uusia, erilaisia kysymyksiä jotka herättävät oletuksia muista uskollisuudelle merkittävistä ulottuvuuksista. Kysymykset (ks. taulukko 1) ovat heränneet tutkimusprosessin loppupuolella perusteellisen, lähteiden ja käsitteiden ympärillä jatkuneen työskentelyn seurauksena. Pitääkseni taulukon lyhyenä, olen sisällyttänyt siihen vain yhden esimerkin kysymykseen liittyvästä käsitteestä tai ilmiöstä. Taulukkoa ei missään nimessä tule tulkita siten, että esimerkit olisivat ainoita kysymykseen liittyviä ilmiöitä. Pyrin tutkimusraporttini eri luvuissa nostamaan esiin viittauksia eri ulottuvuuksista ja niihin liittyvistä eri ilmiöistä.



Taulukko 1. Kysymyksiä palvelu-uskollisuudesta.

kysymys	Esimerkkikäsite / -ilmiö	ulottuvuus
Mitä asiakas ajattelee?	Luottamus, Arvo (Sirdesmukh <i>et al.</i> 2002)	Mentaalinen ulottuvuus
Mitä asiakas tekee suhteessa organisaatioon?	Uusintaostot (Mittal & Kamakura 2001)	Käyttäytymisulottuvuus
Mitä asiakas saa suhteesta organisaatioon?	Tarpeiden täyttäminen ja mielihyvä (Schneider ja Bowen 1999)	Mentaalinen ulottuvuus
Mitä organisaatio tekee suhteessa asiakkaaseen?	Palvelun laatu (Liljander & Strandvik 1995)	Mentaalinen ulottuvuus Organisaatioulottuvuus(?)
Mitä organisaatio saa suhteesta asiakkaaseen?	Kassavirta, pörssiarvo (Gupta & Zeithaml 2006)	Käyttäytymisulottuvuus
Mitä organisaatiossa tapahtuu?	Yrityksen kulttuurin ja sisäisen laadun vaikutus uskollisuuteen (Beatty <i>et al.</i> 1996)	Organisaatioulottuvuus(?)
Mitä asiakas tekee suhteessa muihin asiakkaisiin, muille tai muiden kanssa?	Uskollisuus kylänä, Äärimmäinen uskollisuus (Oliver 1999)	Käyttäytymisulottuvuus Sosiaalinen ulottuvuus(?)
Mitä muut ihmiset ajattelevat?	Sosiaalisten normien ja henkilöiden välisten suhteiden vaikutus kulutuskäyttäytymiseen aasialaisissa kulttuureissa (Wong & Ahuvia 1998, Liu & McClure 2001)	Sosiaalinen ulottuvuus(?)
Mitä muut ihmiset tekevät?	Muiden asiakkaiden vaikutus palvelutilanteessa (Grove & Fisk 1997)	Sosiaalinen ulottuvuus(?)
Mitä organisaatio saa muilta?	Suosittelujen kautta syntyneet uudet asiakassuhteet (Lam <i>et al.</i> 2004)	Käyttäytymisulottuvuus Sosiaalinen ulottuvuus(?)
Mitä muut saavat organisaatiolta?	Havainnot muiden asiakkaiden saamista eduista vaikuttaa uskollisuusaikomuksiin (Söderlund & Colliander 2015)	Sosiaalinen ulottuvuus(?)
Mitä muut organisaatiot tekevät?	Suhteellinen houkuttelevuus, suhteellinen asenne, preferenssi (esim Dick & Basu 1994, Oliver 1999, Keiningham <i>et al.</i> 2015)	Markkinaulottuvuus(?)
Mitä muuta markkinoilla tapahtuu?	Näennäisten tai lainsäädännöllisten monopoliasemien purkautuminen (Jones & Sasser 1995)	Markkinaulottuvuus(?)

Paavolan mukaan käyttäytymistä painottavan, behavioristisen uskollisuustutkimuksen heikkouksiin kuuluvat asiakasuskollisuuden asenteellisen komponentin huomiotta jättäminen sekä keskittyminen menneisyyden tutkimiseen jo realisoituneita ostoja mittaamalla. Uskollisuuden mentaaliseksi tilaksi määrittävää lähestymistapaa voidaan puolestaan kritisoida siitä, ettei asenne aina realisoidu toimintana kuten toistuvina ostoina tai suositteluina. Korkeasta mentaalisesta uskollisuudesta huolimatta ostokäyttäytyminen voi *tilannetekijöiden* vaikutuksesta estyä, esimerkiksi asiakkaan taloudellisen tilanteen tai halutun palvelun saatavuuden esteiden vuoksi. (Paavola 2006: 38-40)

Olen sitä mieltä, että vastaavasti koko uskollisuuskeskustelun yleisiin heikkouksiin voi lukea keskittymisen vain yllä mainittuihin kahteen ulottuvuuteen ja niiden käsittelyyn eristyksissä muista ulottuvuuksista. Saatavuuden esteet viittaavat tapahtumiin markkinoilla. Esimerkiksi haluttu ravintola voi olla täyteen varattu kovan markkinakysynnän vuoksi tai veturinkuljettajien lakko estää asiakkaan matkustamisen ravintolaan. Ainakin jälkimmäinen näistä on sellainen ulkopuolinen tekijä, jota palveluntarjoaja tai asiakas eivät kumpikaan voi kontrolloida, vaikka asenne olisi kuinka positiivinen. Tietysti todella uskollinen asiakas voi yrittää väistää tilannetekijöiden vaikutuksia ja pyrkiä kuluttamaan palvelua keinolla millä hyvänsä (esim. Oliver 1999).

Seuraavissa luvuissa tarkastelen palvelu-uskollisuuden ilmiötä mentaalisesta ulottuvuudesta käsin. Tarkastelen uskollisuuteen perinteisesti liitettyjä asiakkaiden piileviä rakenteita ja niihin liittyviä löydöksiä sekä puutteita. Pyrin muodostamaan palvelu-uskollisuuden mentaalisesta ulottuvuudesta kattavan kokonaiskuvan sekä havaitsemaan lähteissä viitteitä muista ulottuvuuksista. Jäsennän kokonaisuutta viiden eri ulottuvuuden kautta: *mentaalisen ulottuvuuden, käyttäytymisulottuvuuden, organisaatioulottuvuuden, sosiaalisen ulottuvuuden ja markkinaulottuvuuden*. Esitän perusteita ulottuvuuksille esimerkki-ilmiöiden avulla taulukossa 1.

Jaan jäsentämisen vuoksi mentaalisen uskollisuuden osatekijät ja käsitteet neljään eri kategoriaan: ominaisuuksiin, kokemuksiin, tunteisiin ja aikomuksiin. Jako on

teoreettinen ja karkea, sillä oletettavasti ilmiöt limittyvät vahvasti, saavat eri merkityksiä eri konteksteissa ja eri ihmisten kohdalla. Asiakkaan ominaisuudet (characteristics) erotan kokemuksista, tunteista ja aikomuksista sen perusteella että ne ovat olemassa ilman suhdettakin. Osa käsiteltävistä ominaisuuksista on sellaisia joita yrityksen on mahdollista havainnoida, kuten asiakkaan *ikä* ja mahdollisesti *resurssit* kuten tulotaso. Näin ollen ne eivät varsinaisesti kuulu mentaaliseen ulottuvuuteen, mutta niillä on sidoksia sinne. Käsittelen niitä mentaalisen ulottuvuuden asiakkaan ominaisuuksien yhteydessä. Kokemukset liitän palveluepisodien ja palvelusuhteen kognitiiviseen, aktiiviseen arviointiin, laatuun, hyötyyn, uhrauksiin, koettuun arvoon ja niin edelleen. Tunteet ovat tämän jaon mukaan kokemuksia emotionaalisempia, affektiivisempia suhteeseen kohdistettuja mentaalisia tiloja. Aikomukset ovat konatiivisia, ne kohdistuvat tulevaisuuden tekemiseen. Jaottelu noudattaa uskollisuuden jakoa kognitiivisiin, affektiivisiin ja konatiivisiin tekijöihin (esim Dick & Basu 1994, Oliver 1999). Oliver (1999:36) lisää omassa artikkelissaan jaotteluun vielä toiminnan (action loyalty), mikä käsitetään aikomusten lisäksi *valmiudeksi* toimia ja tarkoittaa sitä että asiakas *haluaa raivata toimintaa estävät tekijät tieltään*.

Asiakasominaisuudet ovat tähän jakoon suhteutettuna taustatekijöitä jotka eivät välttämättä ole suhteessa aktiivisessa roolissa. Voisi jopa väittää että asiakasominaisuuksia on sekä havaittavia, että piileviä. Havaittavat ominaisuudet kuten ikä, saattavat kertoa jotain piilevistä ominaisuuksista, kuten tarpeista, tai ainakin havaittavista ominaisuuksista voidaan joissain konteksteissa tehdä tilastollisia oletuksia. Tunnustan, että tarpeiden kategorisoiminen ominaisuuksiksi ei ole ongelmatonta, sillä aktiivisen tarpeen voi hyvin käsittää tunteeksi ja odotukseksi. Kategorisointi on tässä työssä olemassa ennen muuta rakennetta ja asian jäsentämistä varten. Piilevät asiakasominaisuudet voivat olla suhteessa passiivisia, mutta kuitenkin asiakkaan mentaalisisessa ulottuvuudessa olemassa. Väitän, että oivaltava asiakaspalvelija voi käyttää asiakkaan passiivisia ominaisuuksia hyödyksi esimerkiksi tunnistamalla jonkun piilevän tarpeen tai ongelman joka ei ole suhteessa kognitiivisessa, affektiivisessa tai konatiivisessa mielessä aktiivinen. Tulevissa luvuissa pyrin todistamaan tämän väitteen paikkansapitävyyden esimerkkien avulla.

### 3 ASIAKKAAN OMINAISUUDET JA TARPEET VAIKUTTAVAT PALVELU- USKOLLISUUTEEN

#### 3.1 Uskollisuus on osittain orientaatiosta kiinni

Oliverin mukaan ”kuluttajien oikut” saattavat toimia esteenä uskollisuudelle. Esimerkiksi *vaihtelunhalua* on pidetty piirteenä, joka estää uskollisuuden kehittymistä kunnes ei ole erilaisia vaihtoehtoja kokeiltavaksi. Useat tuotteiden ja palveluiden toimittajat ovat huomanneet, että vakioasiakkaatkin haluavat kokeilla uusia vaihtoehtoja. Muita uskollisuutta estäviä ominaispiirteitä ovat Oliverin mukaan *multibrändiuskollisuus*, *vetäytyminen tuotekategoriasta* ja *muutokset tarpeissa*. (Oliver 1999: 36) Oliverin uskollisuusmääritelmä (1999: 34) sisältää johdonmukaisen suosimisen elementin. Dick ja Basu (1994) käyttävät suhteellisen asenteen (relative attitude) käsitettä. Vaihtelunhalu viittaa joko johdonmukaisen preferenssin puutteeseen tai matalaan suhteelliseen asenteeseen. Vaihtelunhalun realisoituminen käyttäytymisessä vaatii loogisesti ajateltuna vaihtoehtojen olemassaolon markkinoilla. Monopolimarkkinoilla vaihtoehtoja ei ole, ja oligopolimarkkinoilla vaihtoehtoja on vähän.

Jotkut kuluttajat vaikuttaisivat olevan syystä tai toisesta ”oikukkaampia” kuin toiset. Gustafsson *et al.* (2005) esittävät, että asiakkaiden *sisäsyntyiset taipumukset* (inherent dispositions) ovat merkittävä asiakasuskollisuutta ennustava tekijä. Toiset asiakkaat ovat sisäsyntyisesti taipuvaisempia pitempiin asiakassuhteisiin eli vaihtavat palvelun toimittajaa epätodennäköisemmin. Gustafsson *et al.* ehdottavat tämän perusteella, että yritykset voivat yrittää ennustaa asiakkaan uskollisuutta kiinnittämällä huomiota asiakkaan käyttäytymishistoriaan, mikäli tällaista tietoa on saatavilla. Käyttäytymishistorian perusteella on mahdollista jakaa asiakkaita segmentteihin. Tutkijat havaitsivat myös, että *tyytyväisyydellä*, määriteltynä kumuloituneena arviona palvelun suorituskyvystä (ks. Andersson *et al.* 1994: 54), oli suurempi merkitys asiakassuhteen jatkuvuudelle sisäsyntyisesti uskollisten asiakkaiden kohdalla kuin sisäsyntyisesti vaihtamaan taipuvaisten kohdalla. Vaihtamaan taipuvaisten asiakkaiden kohdalla päätöksenteossa painoutuivat

enemmän *laskelmoivan sitoutumisen* tekijät kuten *taloudelliset edut, vaihtamisen kustannukset ja havaitut vaihtoehdot*. (Gustafsson *et al.* 2005: 214-216) Sisäsyntyiset taipumukset ovat piileviä ominaisuuksia, joista yritys voi Gustafssonin ohjeistuksen mukaisesti saada käsityksen tarkastelemalla mennyttä käyttäytymistä. Esimerkiksi liikkeeseen kävelevän asiakkaan olemuksesta tällaista tietoa on hyvin vaikeaa omaksua.

Jotkut asiakkaat voidaan kategorisoida käyttäytymisensä perusteella *suhdeorientoituneiksi* (relationship oriented) kun taas toiset saman palvelun asiakkaat ovat matalammin suhdeorientoituneita tai vaihtoehtoisella ilmauksella kuvattuna transaktio-orientoituneita. Korkean suhdeorientaation asiakkaiden tulevaisuuden aikomusten on esitetty muodostuvan eri tavalla kuin matalan suhdeorientaation asiakkailla (Garbarino & Johnson 1999). New Yorkissa sijaitsevan pienen teatterin asiakkaita tutkineet Garbarino ja Johnson (1999) havaitsivat, että heidän tutkimuskontekstissaan kumuloitunut tyytyväisyys oli tulevaisuuden aikomusten kannalta tärkeämpi tekijä matalan suhdeorientaation asiakkaiden kohdalla kuin korkean suhdeorientaation asiakkaiden kohdalla. Huomaamme, että Garbarinon ja Johnsonin löydökset vaikuttaisivat olevan ristiriidassa Gustafsson *et al.*:n (2005) löydösten kanssa.

Löydöksiä verrattaessa tulee ottaa huomioon, että Gustafsson *et al.* tutkivat ruotsalaisen teleoperaattorin liittymäasiakkaita. Intuitiivisesti tarkasteltuna puhelinliittymä palveluna poikkeaa melkoisesti teatterin esityskaudesta. Teatterikontekstissa suhdeorientoituneiden asiakkaiden aikomuksiin vaikuttivat tyytyväisyyttä enemmän *luottamukseen* ja *sitoutumiseen* kytkeytyvät tekijät kuten yhteenkuuluvuus ja ylpeys uskollisesta asiakkuudesta (Garbarino & Johnson 1999). Teleoperaattoreiden asiakkaiden kohdalla luottamuksen kaltaiset *tunnepohjaiseen sitoutumiseen* liittyvät tekijät olivat tutkijoiden mukaan sidoksissa tyytyväisyyteen. Gustafsson *et al.* päättelivät, että tyytyväisyys ja tunnepohjainen sitoutuminen liittyvät molemmat arvioon palvelun yleisestä suorituskyvystä. He päätyivät esittämään että tyytyväisyys määriteltynä kokemukseksi palvelun yleisestä suorituskyvystä selittää asiakasmenetyksiä paremmin kuin tunnepohjainen

sitoutuminen. Tästä johtaen he päätyvät esittämään myös, että yritysten tulisi asiakasmenetyksiä ennustaakseen mitata sekä asiakkaan kokemusta palvelun suorituskyvystä eli tyytyväisyyttä että vaihtoehtojen houkuttelevuutta eli laskelmoivaa sitoutumista (Gustafsson et al 2005: 214-216). Vaihtoehtojen houkuttelevuus on konatiivinen tekijä ja on siten yleensä luokiteltu mentaaliseen ulottuvuuteen. Kyse on siitä kuinka houkutteleviksi asiakas subjektiivisesti hahmottaa erilaiset vaihtoehdot suhteessa nykyiseen palvelun toimittajaan. Tämä puolestaan on yhteydessä siihen mitä vaihtoehtoja markkinoilla on tarjolla. Vaihtoehtojen houkuttelevuus vaikuttaisi olevan yhteydessä markkinaulottuvuuteen.

Yksi mahdollinen selitys Garbarinon ja Johnsonin (1999) sekä Gustafsson *et al.*:n (2005) toisistaan poikkeavien löydösten takana on merkittävät erot *palveluiden luonteissa* (service characteristics) ja *merkityksissä* asiakkaille. Grönroos jakaa asiakkaat orientaation perusteella *vaihtohakuisiin, aktiivisesti suhdehakuisiin* ja *passiivisesti suhdehakuisiin*, todeten että sama yksilö on luultavasti kiinnostunut erilaisesta kontaktista sen mukaan, millaisesta tuotteesta tai palvelusta on kyse. Aktiivisesti suhdehakuiset haluavat yhteyttä, kun taas passiivisesti suhdehakuisille riittää tieto, että yritys on tarvittaessa valmis palvelemaan heitä. (Grönroos 2009: 64) Toinen mahdollinen selitys poikkeaville löydöksille liittyy tutkijoiden tekemiin valintoihin esimerkiksi siitä, miten käsite *luottamus* tai *sitoutuminen* ymmärretään ja määritellään, mihin muihin käsitteisiin niitä verrataan, mitä käsitteitä jätetään tarkastelun ulkopuolelle ja millaisilla kysymyksillä pyritään saamaan tietoa luottamuksesta tai sitoutumisesta. Kattavien, universaalien, kontekstista riippumattomien kausaliiteettisuhteiden osoittaminen uskollisuuden eri osatekijöiden välille on uskoakseni hyvin hankalaa. Esimerkiksi Sirdeshmukh *et al.* (2002: 16) toteavat että ominaisuuksiltaan toisistaan eroavien kuluttaja–yritys -suhteiden vuoksi luottamukseen, arvoon ja uskollisuuteen liittyvien konstruktioiden tulkitseminen kontekstista toiseen on parhaimmillaan vaikeaa ja pahimmillaan sopimatonta.

Garbarinon ja Johnsonin (1999) sekä Gustafsson *et al.*:n (2005) löydösten tukema, palvelu-uskollisuutta koskeva johtopäätös on, että asiakkaiden *taipumuksilla* on vaikutus palvelu-uskollisuuteen. Dick ja Basu (1994: 104) sijoittavat

*käyttäytymistaipumukset* (behavioral dispositions) konatiivisen uskollisuuden kategoriaan, mutta esimerkiksi Gustafsson et al.:n (2005) kuvaamat sisäsyntyiset taipumukset tai vaihtoehtoisesti *alttiudet* kuuluvat asiakkaan luonteenpiirteisiin ja sisäisiin normeihin, eli asiakkaan ominaisuuksiin.

Susan Fournier (1998: 358-359) on havainnut että kuluttaja voi olla tietyn brändin sijaan uskollinen uskollisuuden prosessille, jolloin sitoutuminen tiettyyn brändiin voi liittyä enemmän omien standardien ylläpitämiseen kuin brändiin. Voisiko tämä kertoa korkeasta suhdeorientaatiosta? Paavola (2006: 120-121) on myös tunnistanut saman kaltaisia elementtejä kuluttajien puheissa kuin Fournier. Paavola kuvailee uskollisuutta avioliittodiskurssissa, jolloin uskollisuus on sosiaalisesti normatiivista ja moraalisesti velvoittavaa, tunteenomaista sitoutumista. Hänen mukaansa joillekin ihmisille asiakasuskollisuudesta saattaa kehittyä *pakkomielle*. Paavola esittelee väitöskirjassaan tieteellistä uskollisuuskeskustelua täydentämään tarkoittamansa merkityspäristeen uskollisuusluokituksen jossa on yhteensä yhdeksän kategoriaa. Kategorioista neljä viittaa *uskollisuuden vahvuuteen* jotka Paavola asettaa kehitysvaiheiden asemaan. Loput viisi kategoriaa viittaavat *uskollisuusmotiveihin*. Pakonomainen uskollisuus on Paavolan kehitysvaiheiden skaalalla korkeimpana, heijastaen korkeaa luottamuksen ja sitoutumisen tasoa, ollen hyvin tunnepitoista (Paavola 2006: 236-241). Pakonomaisesti uskollinen asiakas kokisi Paavolan mukaan syyllisyyttä ollessaan uskoton. Pakonomaisuus voi kuitenkin liittyä erilaisiin motiveihin. Palaan Paavolan luokitukseen myöhemmin, alaluvussa 5.2. Oletan että *alttiut* pakonomaiseen uskollisuuteen kuuluu sisäsyntyisiin taipumuksiin, eli jaottelussa asiakkaan ominaisuuksiin.

Garbarino ja Johnson (1999) puhuvat asiakkaan *suhdeorientaatiosta* (relationship orientation), Gustafsson et al. (2005) asiakkaan sisäsyntyisistä *taipumuksista* (inherent predispositions) ja Paavola (2006) asiakkaan *uskollisuusmotiveista*. Mielestäni kaikki näistä laajentavat käsitystä siitä, että ihmisillä ei ole vain yhtä, tunteista vapaata, täysin rationaalista tapaa olla uskollisia asiakas- ja palvelusuhteissaan. Asiakkailla on useita tapoja olla uskollisia ja uskollisuuden tavat vaikuttaisivat vaihtelevan asiakkaiden välillä. Esimerkiksi Paavolan (2006) ja

Fournierin (1998) tutkimukset poikkeavat niin paljon Garbarinon ja Johnsonin (1999) sekä Gustafsson *et al.*:n (2005) tutkimuksista, että on vaikea määrittää mikä Garbarinon ja Johnsonin tunnistaman suhdeorientaation ja Gustafsson *et al.*:n käyttäytymistaipumusten yhteys Paavolan erittelemiin motiiveihin on. Paavolan mallissa asiakkaan orientaatio siirtyy transaktioista suhteeseen uskollisuuden kehittyessä vaiheittain (2006: 237-238). Nähdäkseni Paavola ei ota kantaa sisäsyntyisiin taipumukseen tai sisäsyntyiseen suhdeorientaatioon. Grönroosin (2009: 64) tavoin myös Beatty *et al.* (1996: 240) ehdottavat, että vaikka yleisesti ottaen suhteilla on tapana kehittyä funktionaalisista sosiaalisiksi – eli pinnallisista syvemmiksi – on asiakkaan halulla ja suhdeorientaatiolla merkitystä. Beatty *et al.*:n mukaan asiakkaat voidaan segmentoida heidän suhdeorientaationsa perusteella. Kaipaako asiakas funktionaalista suhdetta, sosiaalista suhdetta vai näiden yhdistelmää?

Paitsi kuluttajien kohdalla, käyttäytymistaipumusten ja suhdeorientaation on havaittu vaikuttavan myös yritysten välisissä asiakassuhteissa. Briggs ja Grisaffe ovat todenneet, että B2B -kontekstissa yrityksen kulttuuriin juurtuneet *suhdekäyttäytymisnormit* vaikuttavat tuleviin ja käynnissä oleviin suhteisiin ulkoisten osapuolten kanssa. He kuvaavat yrityksen suhdenormien heijastavan asiakasyrityksen taipumusta pysyä pitkäaikaisissa suhteissa palveluntarjoajien kanssa. Tietyt yritykset etsivät luonnostaan tai strategisesti pitkäaikaisia asiakassuhteita. Suhdeorientoituneiden kuluttajien kohdalla kyse on henkilökohtaisesta ominaisuudesta organisaatiokulttuurisen aspektin sijaan. Yrityksissä suhdeorientaatio on kytköksissä strategiaan tavoitteisiin ja rakentuu menneiden kokemusten pohjalle. Jos organisaatiossa ollaan totuttu ylläpitämään kestäviä palvelusuhteita, saattaa uusille palvelun toimittajille olla helpompaa solmia syviä sosiaalisia siteitä yrityksen organisaation kanssa. (Briggs & Grisaffe 2010: 40, 47-48)

### **3.2 Demografiatekijät vaikuttavat uskollisuuteen – ainakin tilastoissa**

Erilaisilla demografisilla tekijöillä kuten sukupuolella, iällä, lasten määrällä,



koulutuksella ja asuinpaikalla on havaittu tilastollisesti merkittäviä yhteyksiä uskollisuuden osatekijöihin. Mittal ja Kamakura tutkivat asiakastytyväisyyskyselyjen ja uusintaostojen suhdetta käyttäen Honda-merkkisten henkilöautojen omistajia koskevaa dataa. Poiketen useimmista uskollisuustutkimuksista heidän datansa käsittelee tapahtuneita uusintaostoja eikä pelkästään uusintaostoaikomuksia. He havaitsivat, että demografisilta ominaisuuksiltaan erilaisten asiakkaiden *ilmaistun tyytyväisyyden* (observed satisfaction) ja uusintaostojen välisessä suhteessa oli merkittäviä eroja. Mittal ja Kamakura vertasivat saman tyytyväisyysarvion antaneita mutta keskenään erilaisia asiakasryhmiä ja havaitsivat uusintaostojen olevan systemaattisesti korkeammalla tasolla naisten, vähemmän koulutettujen, yli 60-vuotiaiden, lapsettomien ja maaseudulla asuvien kohdalla. Näiden henkilöiden voidaan yksinkertaistetusti sanoa olevan samalla tyytyväisyystasolla uskollisempia kuin ominaisuuksiltaan erilaisten asiakkaiden, jos uskollisuus käsitetään saman yrityksen asiakkaana pysymisenä. Esimerkiksi yli 60-vuotiaat, lapsettomat naiset ostivat samalla ilmaistulla tyytyväisyystasolla selvästi todennäköisemmin uudelleen saman merkkisen auton – eli tutkimuksen tapauksessa Hondan – kuin muut ryhmät. (Mittal & Kamakura 2001)

Vaihtelut tyytyväisyydessä vaikuttivat Mittalin ja Kamakuran tutkimuksessa uusintaostoihin toisissa ryhmissä vähemmän, toisissa enemmän. Joissakin ryhmissä ilmaistun tyytyväisyyden ja uusintaostojen välistä korrelaatiota ei ollut edes havaittavissa, mikä kertoi tutkijoiden mukaan suuresta vastausvinoutumasta. Esikaupunkialueella asuvien, lapsettomien sinkkunaisten kohdalla uusintaostot olivat jokaisella tyytyväisyystasolla, eli tyytyväisyysarviosta riippumatta 100%. (Mittal & Kamakura 2001: 140) Vastausvinoutuman käsitteellä viitataan tyytyväisyysarvion ja todellisen, piilevän tyytyväisyyden eroon (Mittal & Kamakura 2001: 133). Palaan vastausvinoutumaan ja muihin Mittalin ja Kamakuran nostamiin mielenkiintoisiin havaintoihin tyytyväisyyttä tarkemmin käsittelevässä luvussa.

On loogista olettaa, että erot demografiatekijöissä ja asiakkaiden muissa ominaisuuksissa ovat kytköksissä myös kokemukseen palvelun laadusta ja sen kautta yhteydessä palvelu-uskollisuuteen (ks. esim. Sirdeshmukh *et al.* 2002). Mittal ja

Kamakura havaitsivat tutkimuksessaan että demografiatekijät näkyivät paitsi erona uusintaostojen todennäköisyydessä myös eroina palvelun laadun arvioissa. Hondan asiakkaista naisille jälleenmyyntiliikkeen palvelun laatu oli 33% merkittävämpää kuin miehille. Miehille taas auton moottorin suorituskyky oli huomattavasti merkittävämpää kuin naisille. (Mittal & Kamakura 2001: 140)

Keskenään ristiriitaiset tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että demografiatekijöiden, kuten iän, vaikutus asiakasuskollisuuteen ei ole saman kaltainen kaikissa tuote- ja palvelukategorioissa. Esimerkiksi tulotaso saattaa vaikuttaa uskollisuuteen joko negatiivisesti mahdollisten vaihtoehtojen lisääntyessä tai positiivisesti ajan kustannusten kautta. Korkean tulotason omaava ei välttämättä halua käyttää ”kallista” aikaansa esimerkiksi hinnan vertailemiseen, sillä hinnalla ei mahdollisesti ole hänen kannaltaan niin suurta merkitystä (Cooil *et al.* 2007: 70-71). Ajan säästäminen saattaa tietyn palvelun kohdalla korvata rahallisen menetyksen, joten parempituloinen uhraukset ovat pienemmät hänen valitessaan automaattisesti tutun ja varman vaihtoehdon (ks. esim. Raval & Grönroos 1996, Liljander & Strandvik 1995). Toisaalta taas parempituloisella on halutessaan paremmat edellytykset harkita eri vaihtoehtoja samassa tilanteessa, jossa heikompituloinen voi joutua halustaan riippumatta tyytymään vaihtoehtoon johon hänellä on varaa.

Asiakkaiden tulkitseminen homogeeniseksi massaksi saattaa johtaa asiakastyytyväisyyttä koskeviin virheellisiin päätelmiin (Cooil *et al.* 2007: 78) ja näin ollen myös uskollisuutta koskeviin virheellisiin päätelmiin. Myös palvelukategorioiden vaikutuksen huomioimatta jättäminen saattaa johtaa virheellisiin päätelmiin, mikä viittaa siihen että palvelun luonne tulisi huomioida päätelmissä ja noudattaa yleistyksissä suurta varovaisuutta. On mahdollista, että on olemassa joitain karkeasti yleistettäviä demografisia piirteitä jotka liittyvät uskollisuuteen. Mittalin ja Kamakuran (2001) tavoin, Baumann *et al.* (2012: 152) ovat havainneet pankkitoiminnan kontekstissa korkeamman iän ja maaseudulla asuminen lisäävän uskollisuusaikomuksia. Reinartz ja Kumar (2003: 94-95) ovat puolestaan havainneet että asiakassuhteen *kannattava elinikä* on pidempi pienemmän väestötiheyden, eli maaseudun alueilla kuluttajien kohdalla, mutta ei yritysten

kohdalla. Heidän tutkimuksessaan tosin kuluttaja-asiakkaan iällä tai yrityksen iällä ei havaittu korrelaatiota kannattavaan elinikään (2003: 92). Baumann *et al.* (2012: 152-153) havaitsivatkin, että pelkästään demografisiin tekijöihin perustuvat mallit ennustavat uskollisuusaikomuksia heikosti. Puolestaan tyytyväisyyttä, asennetta ja havaittuja vaihtamisetuja sekä -kustannuksia mittaavan asiakaskyselyn tuloksia he pitivät melko luotettavana uskollisuusaikomusten ennustajana. Nämä havainnot puoltavat Baumann *et al.*:n (2012: 152-153) mukaan asiakkaan piilevien ominaisuuksien selvittämistä kyselyiden avulla.

Tutkimusesimerkit osoittavat, että demografisilla tekijöillä on tilastollisesti merkittäviä yhteyksiä uskollisuuteen. Ristiriitaiset tutkimustulokset viittaavat kuitenkin siihen, että yhteydet eivät ole universaaleja. Iän ja tulotason kaltaisten, yrityksen havaittavissa olevien tekijöiden perusteella on mahdollista tehdä virhepäätelmiä. Lisäksi kontekstitekijät ja yksilölliset erot ovat todennäköisemmin demografisia tekijöitä merkitsevämpiä uskollisuuden kannalta.

### 3.3 Eroja kulttuurissa, eroja uskollisuudessa

On perusteltua olettaa, että uskollisuutta koskevat tutkimustulokset ovat aikaan ja kulttuuriin sidottuja, sillä kulutustavat ja -tottumukset eri kulttuureissa ja eri aikakausilla eroavat toisistaan. Markkinoilla on tapahtunut viime vuosina jopa dramaattiseksi luonnehdittavia muutoksia internetin ja sosiaalisten medioiden nousun sekä uusien kuluttajasukupolvien myötä (ks. esim. Kandampully *et al.* 2015). Paavolan (2006: 85-88, 274) mukaan suomalaisista voidaan esimerkiksi väittää, että emme ole erityisen brändiuskollisia kuluttajia, vaan valitsemme esimerkiksi vaatteemme ja kenkämme hinnan ja mallin mukaan. Paavolan mukaan suomalaisen kulutuskulttuurin voisi väittää olevan vaatimattomuuden kulttuuria, joskin Paavolan mukaan asenteet ovat Suomessakin muuttumassa.

Aineistoni perusteella uskollisuuden tutkimuksessa ei useinkaan ole automaattisesti otettu huomioon kulttuurin vaikutusta tutkimuslöydöksiä rajoittavana tekijänä. Patterson ja Smith (2003: 108) mainitsevatkin, että länsimaalaisia markkinoita

koskevat kuluttajakäyttäytymismallit ovat nauttineet tiedemaailmassa suurta arvostusta, mutta he eivät ole havainneet suurta kiinnostusta testata näiden mallien validiteettia erilaisten kulttuurien kohdalla. Kandampully *et al.*:n (2015) mukaan länsimaisten ja itäisten kulttuurien erojen vaikutusta uskollisuuteen tulisi tutkia tulevaisuudessa enemmän, sillä aiheesta ei ole vielä olemassa paljon tietoa. Nancy Wong ja Aaron Ahuvia (1998:436-437) esittävät, että länsimaalaisiin kuluttajateorioihin sisään rakennettu individualistinen rationaalisuus pitää itäisten kulttuurien kohdalla tulkita uudelleen itäisten kulttuurien käytännön kautta, sillä itäisissä kulttuureissa julkinen ja yksityinen voivat erota toisistaan.

Tutkimusten joukosta on löydettävissä esimerkkejä merkittävistä kulttuurisista eroista. Eugene Anderson tutki asiakastyytyväisyyden ja suusanallisen viestinnän suhdetta U.S.A.:ssa ja Ruotsissa toteutettujen kuluttajabarometriä dataa vertailemalla. Anderson havaitsi esimerkiksi, että U.S.A.:ssa tyytyväisyysarvosanat olivat asteikolla 1-10 keskimäärin 0.9 arvosanaa korkeampia kuin Ruotsissa, Ruotsissa kuluttajat kertoivat jokaisella tyytyväisyystasolla kokemuksistaan useammalle ihmiselle kuin U.S.A.:ssa ja U.S.A.:ssa tyytyväiset kuluttajat olivat Ruotsiin suhteessa passiivisempia ja tyytymättömät aktiivisempia kertomaan kokemuksistaan muille. Tyytyväisyys ja suusanallinen viestintä kuuluvat molemmat palvelu-uskollisuuden keskeisiin ilmiöihin. (Anderson 1998)

Patterson ja Smith puolestaan havaitsivat thaimaalaisia ja australialaisia vertaavassa tutkimuksessa, että vaihtamisen esteillä oli merkittävästi isompi vaikutus asiakassuhteen jatkumiselle australialaisten kohdalla. He selittivät tätä löydöstä thaimaalaisilla kollektivismiin perustuvilla kulttuurisilla piirteillä. Heidän mukaansa Thaimaassa kuluttajat nojautuvat päätöksissään vahvasti tuttujen suosituksiin, jolloin suosittelija saattaa esimerkiksi lähteä mukaan ensimmäisellä vierailulla matkatoimistoon tai hammaslääkäriin. Tällöin suosittelun takana oleva henkilö huolehtii esittelystä ja toisaalta varmistaa myös, että yrityksessä noteerataan ja osataan arvostaa sitä, mitä kautta uusi asiakas on heille päätynyt. (Patterson & Smith 2003: 114)

Eroja uskollisuudessa individualististen länsimaisten kulttuurien ja kollektivististen itäisten kulttuurien välillä ovat tutkineet myös Liu ja McClure (2001). He havaitsivat, että tapauksessa jossa eteläkorealaiset kuluttajat olivat tyytymättömiä, he kertoivat siitä kyseessä olevalle yritykselle merkittävästi harvemmissa tapauksissa kuin yhdysvaltalaiset. Puolestaan yksityisesti, lähipiiriinsä kuuluville henkilöille eteläkorealaiset kertoivat tyytymättömyydestään merkittävästi useammissa tapauksissa kuin yhdysvaltalaiset. Liu ja McClure (2001: 66) havaitsivat myös, että yhdysvaltalaiset jäivät todennäköisemmin asiakkaksi jos he kertoivat tyytymättömyydestään yritykselle, kun eteläkorealaisten kohdalla asia oli päinvastoin – tyytymättömyydestä yritykselle kertoneet olivat todennäköisempiä lähtemään kuin ne jotka eivät kertoneet. Mielenkiintoista on myös, että 56.2%, eli enemmistö eteläkorealaisista sai kertomansa mukaan ystävänsä ja sukulaisensa vakuutettua olemaan asioimatta kyseisen yrityksen kanssa, kun yhdysvaltalaisilla vastaava lukema oli vain kolmasosa, 33.8% (Liu & McClure 2001: 62). Liun ja McCluren mukaan kollektivistisissä kulttuureissa asennoituminen tapahtumiin, tekijöihin ja kohteisiin on riippuvaista siitä, millaisessa suhteessa nämä ovat yksilön tarpeeseen kuulua joukkoon, toimia korrektisti, ylläpitää sosiaalista harmoniaa sekä säästää omia ja muiden kasvoja. Kollektivistisissä kulttuureissa on taipumus välttää erityisesti negatiivisten tunteiden näyttämistä (Liu & McClure 2001: 57). Wong ja Ahuvia (1998: 433-434) toteavatkin, että tilanteissa joissa henkilön henkilökohtaisten preferenssien kuten omien asenteiden ja uskomusten näyttäminen joutuu konfliktitilanteeseen sosiaalisen soveliaisuuden kuten tärkeiden ihmisten subjektiivisten normien huomioimisen kanssa, kaakkois-aasialaiset kiinnittävät enemmän huomiota sosiaaliseen soveliaisuuteen kuin länsimaalaiset kuluttajat.

Sosiaalisten normien merkitys on tunnistettu länsimaisissakin tutkimuksissa (ks esim Dick & Basu 1994: 105), mutta itämaisissa, kollektivistisissä kulttuureissa sosiaalisten normien merkitys on merkittävästi voimakkaampi (Liu & McClure 2001, Wong & Ahuvia 1998). Mielestäni sosiaalisten normien vaikutusta ei tunnisteta nykyisessä mentaaliseen ja käyttäytymisulottuvuuteen pohjautuvassa uskollisuuskonstruktiossa. Uskollisuudessa on sosiaalinen ulottuvuus, jonka merkitys tulisi tunnistaa paremmin kuin Oliverin (1999: 34) tavoin pelkästään viittaamalla

tilannetekijöihin jotka uskollinen asiakas voi sivuuttaa. Oliverin määritelmä ei välttämättä sovellukaan kuvaamaan uskollisuutta materiaalikeskeisissä, perheorientoituneissa, hierarkkisissa itäisissä kulttuureissa joissa arvostetaan sosiaalista mukautuvuutta (ks Wong & Ahuvia 1998: 437).

Esittämäni tutkimusesimerkit kertovat mielestäni siitä, että uskollisuuskeskustelussa tulisi pyrkiä huomioimaan kulttuurin vaikutus ja merkitys sekä tiedostaa todellinen mahdollisuus virhepäätelmiin tilanteissa jossa sovelletaan tutkimustuloksia kulttuurista toiseen. Kulttuurin ja kulttuurierojen vaikutukset palvelu-uskollisuuden osatekijöihin tarjoavat mielestäni erityisen kiehtovan ja relevantin tutkimusalueen globalisoituvassa maailmassa. Aineistoni perusteella kulttuurin vaikutus uskollisuuteen on myös melko vähän huomiota saanut tema – ainakin markkinoinnin tieteenalan arvostetuimmissa julkaisuissa (ks. myös Kandampully *et al.* 2015).

### **3.4 Kaiken takana on tarve – vaiko sittenkin yrityksen ylin johto?**

Ravald ja Grönroos toteavat, että yrityksen, joka yrittää tarjota arvoa asiakkailleen, tulee ymmärtää asiakkaittensa tarpeita ja asiakkaan arvontuotantoa. Ravaldin ja Grönroosin mukaan oikean arvon toimittaminen oikeille asiakkaille on olennaista kamppailtaessa asiakasuskollisuudesta kilpailluilla markkinoilla (Ravald & Grönroos 1996: 23). Javalgi ja Moberg (1997: 175) puolestaan korostavat palvelu-uskollisuutta käsittelevässä konseptiartikkelissaan, että yritysten tulisi muodostaa ja muokata palvelutuotteensa vastaamaan asiakkaan tarpeita. Heidän mukaansa palvelu-uskollisuus on seurausta *palvelun arvosta* ja *palveluyrityksen sisäisestä laadusta*. He korostavat Heskett *et al.*:n (1994) ”service-profit chain” -ajatusta mukaillen, että palveluyrityksen tulisi tukea ja kouluttaa työntekijöitään vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin sekä kannustaa työntekijöitään olemaan proaktiivisia korjaamaan tilanteet, joissa palvelun arvo ja asiakkaiden tarpeet eivät kohtaa (Javalgi & Moberg 1997: 173). He myös toteavat, että uskollisuus syntyy positiivisen kilpailusta erottumisen kautta, joka on yleensä seurausta ylivermaisesta palvelusta (Javalgi & Moberg 1997: 174). Tätä ajattelumallia ovat painottaneet muutkin, kuten

Schneider *et al.* (1998: 159), jotka toteavat että asiakkaiden kuunteleminen ja olosuhteiden luominen työntekijöille asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttämiseksi ovat keinoja positiivisen laatu kokemuksen aikaansaamiseksi.

Osa tutkijoista erottaa tarpeet ja odotukset. Odotuksilla viitataan yksinkertaistettuna siihen mitä arvoa asiakas odottaa palvelun myötä saavansa. Intuitiivisesti ajateltuna tarpeet muokkaavat odotuksia, mutta tarpeet voivat olla myös piileviä. Uusi teknologia tai odottamaton osa palvelua voi paljastaa asiakkaille itselleenkin tarpeita jotka tulevat yllätyksenä. Benjamin Schneider ja David E. Bowen (1999: 37-38) esittävät, että odotukset ja tarpeet voidaan sijoittaa samalle janelle jossa odotukset ovat spesifejä ja tarpeet fundamentaalisia. Palveluiden tapauksessa odotukset kohdistuvat *palvelun ominaisuuksiin*. Tarpeet puolestaan ovat kytköksissä asiakkaan *sisäisiin tiloihin*. Schneiderin ja Bowenin mukaan odotukset liittyvät siihen *mitä asiakas ennakoi saavansa palvelutapahtuman seurauksena* kun taas tarpeet koskevat sitä *mitä henkilö hakee elämältään ihmisenä*. Tämä näkökulma puoltaa mielestäni ratkaisuani liittää tarpeet asiakasominaisuuksien kategoriaan.

Adelman ja Ahuvia (1995: 273) tutkivat sosiaalisen tuen merkitystä palveluissa, pyrkimyksensä osoittaa miten palvelun tarjoajan asiakkaaseen kohdistama *sosiaalinen tuki* voi vaikuttaa palveluun ja asiakkaaseen. Tutkimuksen empiirisenä kohteena olivat kumppanin löytämiseen tähtäävä treffipalvelu. Sosiaalinen tuki tarkoittaa heidän mukaansa palvelun tarjoajan sanallista ja sanatonta viestintää joka 1) lisää asiakkaan hallinnan tunnetta vähentämällä epävarmuutta, 2) parantaa asiakkaan itsetuntoa tai 3) lisää asiakkaan tunnetta sosiaalisista siteistä muita kohtaan. Sosiaalisen tuen tarjoamista voi ymmärtää vain sosiaalisen tilanteen kontekstissa ja siihen liittyvän emotionaalisen tarpeen kautta (Adelman & Ahuvia 1995: 277). Palveluhenkilöstön tarjoaman sosiaalisen tuen havaittiin olevan treffipalveluiden kohdalla merkittävin syy palvelun suosittelemiselle – suurempi syy kuin treffien laatu itsessään. Tämä kertoi tutkijoiden mukaan paitsi asiakkaiden *emotionaalisista tarpeista*, myös siitä miten tärkeitä ja merkityksellisiä henkilöiden väliset kohtaamiset palvelusuhteessa voivat olla, vaikka kyseessä olisi vähemmän sosiaalisen tuen merkitystä korostava palvelu kuin kyseessä ollut treffipalvelu.

(Adelman & Ahuvia 1995: 279-280)

Lance Bettencourtin mukaan kun asiakastyytyväisyydessä on pääasiassa kyse asiakkaan odotusten täyttämisestä, on asiakkaan kokema sosiaalinen tuki kytköksissä asiakkaan tarpeisiin. Näin ollen panostaminen sekä asiakkaan odotuksiin että tarpeisiin vaikuttaisi hänen mukaansa tehokkaimmalta tavalta kehittää asiakkaiden *sitoutumista* ja *uskollisuutta*. (Bettencourt 1997: 399) Lee ja Cunningham (2001: 123) puolestaan korostavat, että yritysten tulisi myös tunnistaa tyytymättömät asiakkaat ja kuunnella heidän ongelmiaan joiden pohjalta voidaan luoda tehokkaita toimintatapoja heidän tarpeidensa ja halujensa täyttämiseksi sekä odotusgappien eliminoinemiseksi. Menetetyn asiakkaan tapauksessa yrityksen tulisi keskittyä ymmärtämään menetetyn asiakkaan tarpeita ja laatia suunnitelma asiakkaan luottamuksen palauttamiseksi (Gee *et al.* 2008: 368).

Beatty *et al.* (1996) tutkivat menestyvää muotiliikeketjua. He havaitsivat, että liikkeen myyjät ansaitsivat asiakkaansa uskollisuuden osoittamalla jatkuvasti, että he ajattelivat asiakkaan parasta. Tarvittavien taitojen omaaminen asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi oli myöskin keskeistä luottamuksen kehittymiselle. Tutkimuksen yrityksen asiakkaat usein arvostivat sitä, että asiakaspalvelijat hoitivat vaatteiden valinnan heidän puolestaan, jolloin asiakkaat säästivät aikaa ja vaivaa. Asiakkaat olivat usein kiireisiä tai eivät pitäneet shoppailusta. (Beatty *et al.* 1996: 234-236) Asiakkaan ajan ja vaivan säästäminen niissä palvelun osissa jotka asiakas kokee epämiellyttäväksi vähentää asiakkaan uhrauksia. Yleinen esimerkki tämän kaltaisesta tilanteesta on palveluihin jonottaminen. Asiakkaan tarpeen täyttämisestä odottamattomalla tavalla annan esimerkin myöhemmin, ilahtumista käsittelevässä alaluvussa.

Beatty *et al.*:n tutkimuksen muotiyrityksen tapauksessa yrityksen ylin johto rohkaisi myyjiä toimimaan kuin heidän osastonsa olisi oma yrityksensä ja myös järjesti työntekijöille tarvittavat resurssit tämän aikaansaamiseksi. Myyjät kertoivat johdon välittävän syvästi asiakkaistaan ja rohkaisevan myyjiä tekemään kaikkensa täyttääkseen asiakkaan tarpeet. (Beatty *et al.* 1996: 231) Beatty *et al.* toteavatkin, että



asiakaslähtöisyyden on tärkeää olla lähtöisin yrityksen korkeimmalta tasolta. Työntekijöiden ollessa se porras, joka toteuttaa asiakaspalvelun, täytyy johdon ja hallinnon olla *sitoutuneita* työntekijöihinsä asiakkaiden lisäksi. Beatty *et al.*:n mukaan tarvitaan yritysilmapiiri, jossa huolella valitut ja koulutetut työntekijät saavat kunnioitusta sekä toimivallan luoda ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin ja tarpeisiin. (Beatty *et al.* 1996: 225) Myös Schneider *et al.* (1998) esittävät, että mikäli työolosuhteet ovat kunnossa tukitoimintojen taholta, työntekijä voi omistautua asiakkaiden vaatimusten täyttämiseksi. Toisaalta, jos työntekijä joutuu ponnistelemaan organisaation käytäntöjä vastaan, heikentää se hänen kykyään tyydyttää asiakkaansa tarpeita (Schneider *et al.* 1998: 158). Saman kaltaisiin johtopäätöksiin palveluilmapiirin suhteen ovat päätyneet myös Salanova *et al.* (2005: 1224) jotka yhdistävät hyvän palveluilmapiirin paitsi asiakasuskollisuuteen, myös esimerkiksi kasvaneeseen työhyvinvointiin ja organisaation houkuttelevuuteen työpaikkana. Beatty *et al.* (1996: 243) huomauttavat myös, että organisaation *sisäisen laadun* ja työntekijöiden keskinäisten suhteiden vaikutus asiakassuhteisiin ansaitsisi tilaa akateemisessa tutkimuksessa.

Salanova *et al.*:n (2005) tavoin myös Thorsten Hennig-Thurau (2004) on korostanut henkilöstön merkitystä asiakkaiden tarpeiden täyttämässä ja asiakasuskollisuuden rakentamisessa. Hän tutki *palvelutyöntekijöiden asiakasorientaatiota*, joka hänen mukaansa tarkoittaa sitä astetta, jolla työntekijän käyttäytyminen henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa täyttää asiakkaan vuorovaikutusta kohtaan osoitetut tarpeet. (Hennig-Thurau 2004: 462) Palvelutyöntekijöiden asiakasorientaatio on neliulotteinen konstruktio joka kattaa 1) tekniset taidot, 2) sosiaaliset taidot, 3) motivaation ja 4) päätöksentekoauktoriteetin. (Hennig-Thurau 2004: 463) Hennig-Thurau havaitsi, että palvelutyöntekijöiden asiakasorientaation taso on keskeinen tekijä asiakastyytyväisyyden, emotionaalisen sitoutumisen ja asiakaspysyvyyden kannalta. Asiakasorientoituneen palveluhenkilöstön palkkaaminen ei välttämättä takaa taloudellista menestystä, mutta on tärkeä askel sitä kohti. Hänen tutkimuksessaan erityisesti työntekijöiden sosiaaliset taidot ja motivaatio täyttää asiakkaan tarpeita vaikuttivat vahvasti tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen sekä vakaiden asiakassuhteiden syntymiseen. Löydökset toimivat

Hennig-Thuraun mukaan vasta-argumenttina trendille, jossa haetaan säästöjä korvaamalla taitavaa henkilöstöä minimipalkatulla työvoimalla. (Hennig-Thuraun 2005: 472)

Hennig-Thuraun väitteitä tukevat Harter *et al.*:n (2013) löydökset. He tutkivat työntekijän sitoutumista mittaavan Gallupin Q12 -tutkimusinstrumentin avulla yli 1390 000 työntekijän tietokantaa. Heidän mukaansa työntekijöiden sitoutumisella on vahva korrelaatio asiakasuskollisuuteen, riippumatta yrityksen toimialasta tai maasta missä yritys toimii (Harter *et al.* 2013: 18-19). He havaitsivat myös, että sitoutuneimpien työntekijöiden yritysten neljänneksessä asiakasuskollisuus oli alimpaan neljännekseen nähden 10% korkeampi, kannattavuus 22% korkeampi, työpoissaolot 37% matalampia ja reklamaatiot 41% alhaisempia (Harter *et al.* 2013: 22).

Mielestäni näiden tutkimustulosten valossa erityisesti palvelu-uskollisuuskeskustelu, mutta myös asiakasuskollisuuskeskustelu yleisesti, hyötyisivät organisaatio- ja johtamistieteen tutkimuksen havaintojen liittämistä osaksi keskustelua. Beatty *et al.*:n (1996), Schneider *et al.*:n (1998), Hennig-Thuraun (2004) ja Salanova *et al.*:n (2005) havainnot tukevat mielestäni ajatusta uskollisuuden organisaatioulottuvuuden olemassaolosta. Organisaatioulottuvuudella tarkoitan sitä, mitä organisaation sisällä tapahtuu. Asiakkaat eivät yleensä voi suoranaisesti havaita organisaation sisäisiä prosesseja, mutta he tuntevat prosessien vaikutukset palvelun laadun ja vuorovaikutuksen kautta. Asiakkaat ovat myöskin vaihtelevasti kiinnostuneita tästä ulottuvuudesta sillä tieto liittyy arvioon siitä voiko palveluun, yritykseen tai asiakaspalvelijaan luottaa. Beatty *et al.*:n (1996: 234-235) tutkimuksen myyjät ansaitsivat luottamuksen ajan myötä osoittamalla toistuvasti että ajattelivat asiakkaan parasta sekä osaamalla täyttää asiakkaan tarpeet. Palaan luottamukseen sitä käsittelevässä luvussa.

Tarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttäminen on siis tärkeää asiakkaan kokeman palvelun laadun ja arvon sekä asiakasuskollisuuden kehittymisen kannalta. Yritysten ei tulisi kuitenkaan sokeasti pyrkiä täyttämään kaikkia tarpeita joita asiakkaalla

oletetaan olevan. Ravald ja Grönroos kritisoivat yritysten yleistä tapaa eriytyä asiakkaasta ja pyrkiä arvon lisäämiseen lisäpalveluilla ja lisäominaisuuksilla kiinnittämättä huomiota asiakkaan uhrauksiin kuten esimerkiksi kasvaneeseen hintaan ja monimutkaiseen käyttökokemukseen (1996: 20). Jos lisäpalvelut lisäävät asiakkaan kokemia uhrauksia, ei voida puhua lisäarvosta vaan arvovähennyksestä (Grönroos 2009: 195). Ravaldin ja Grönroosin mukaan yrityksen ponnisteluilla luoda asiakkaalle lisäarvoa ei usein ole mitään tekemistä asiakkaiden todellisten tarpeiden kanssa. He kritisoivat niin sanottua value-added -lähestymistapaa siitä, että ylimääräisten, asiakkaan tarpeista riippumattomien lisäominaisuuksien luominen palveluun ei vahvista pitkän aikavälin suhteita. Asiakkaan kokema arvo on heidän mukaansa seurausta havaittujen hyötyjen ja uhrausten suhteesta. Asiakkaat saattavat kokea tuotteen arvon eri lailla, joten palvelut tulisi suunnitella suhteessa erilaisiin henkilökohtaisiin arvoihin, tarpeisiin ja preferensseihin, ottaen huomioon myös kuluttajien taloudelliset resurssit, sillä nämä tekijät selvästi vaikuttavat koettuun arvoon. (Ravald & Grönroos 1996: 20-22) Gee *et al.* vahvistavat Ravaldin ja Grönroosin ajatuksia toteamalla suhdemarkkinoinnin ja asiakasuskollisuuden tieteellistä keskustelua yhteen vetävässä artikkelissaan, että luodakseen uusintaostoja yrityksen tulee ymmärtää täsmällisesti mikä on tärkeää juuri heidän asiakkailleen (Gee et al. 2008: 368).

Ravaldin, Grönroosin sekä muiden tässä luvussa mainittujen ajatukset ovat mielestäni saman suuntaisia hiljattain suuren suosion saaneen Business Model Canvas -liiketoimintamallin ajatuksen ja perusrakenteen kanssa. Mallin kehittäneiden Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin (2010: 14-15) mukaan liiketoimintamalli kuvailee perusteet miten organisaatio luo, toimittaa ja saa haltuunsa arvoa, toisin sanoen näyttää miten yritys aikoo tehdä rahaa. Mallin ytimessä on asiakkaalle tehtävä *arvolupaus* joka tarkoittaa niiden tuotteiden tai palveluiden kokonaisuutta jotka luovat arvoa tietyille asiakassegmentille. Osterwalder ja Pigneur kuvaavat arvolupausa syyksi jonka vuoksi asiakkaat valitsevat yrityksen kilpailijoiden joukosta. Arvolupaus ratkaisee asiakkaan ongelman tai täyttää asiakkaan *tarpeen*. (Osterwalder & Pigneur 2010: 22-23)

Termi arvolupaus puolestaan nousi markkinoinnin tieteellisen keskustelun keskiöön Vargon ja Luschin (2004) SDL-artikkelin kautta. He esittivät Christian Grönroosin ajatuksiin perustuen, että yritys voi ainoastaan tehdä arvolupauksia ja arvo itsessään syntyy yrityksen ja asiakkaan yhteistyönä, suhteessa tarpeisiin (2004: 11). He tarkensivat myöhemmin myös, että *arvon määrittää aina, ainutlaatuisesti ja fenomenologisesti hyötyjä* (Vargo & Lusch 2008: 9). Grönroos (2008: 299) on itse myöhemmin kommentoinut, että vaikka arvo asiakkaan kokemana on noussut keskusteluun vasta viime vuosikymmenellä, on sen olemassaolo tunnistettu jo vuosikymmenten ajan palveluiden markkinoinnin kirjallisuudessa. Grönroos ja Raval (2011: 6,15) ovat myös myöhemmin kritisoineet SDL-keskustelua liiallisesta abstraktiotasosta suhteessa teoreettiseen ja käytännön analyysiin, sekä pyrkineet selkiyttämään konseptia esittämällä teesin, jonka mukaan yksinkertaisesti *asiakas on arvon luoja*. Grönroos ja Voima (2013: 146) ovat myös esittäneet että *arvon havaitsee ja määrittää ainutlaatuisesti, kokemusperäisesti ja kontekstuaalisesti asiakas*. Vargo ja Lusch (2015) ovat sittemmin vastanneet hylkäävästi Grönroosin ja Voiman kritiikkiin, puolustaen omaa näkemystään. SDL-keskustelu näyttäisi akateemikkojen erimielisyyksien ja keskustelun suunnan perusteella jatkuvan korkealla abstraktiotasolla myös tästä eteenpäin.

Palvelu-uskollisuuden näkökulmasta yhdyn Grönroosin ja Ravalin (2011) kritiikkiin SDL-keskustelun abstraktiotasosta, sillä en näe keskustelussa riittävän selkeää yhteyttä käytännön liike-elämään. Mielestäni on kuitenkin tärkeää ja palvelu-uskollisuudenkin näkökulmasta olennaista omaksua SD-logiikan tavoin ajattelutapa jonka keskiössä on asiakas. On tärkeää ymmärtää että palvelun arvon määrittää yrityksen sijaan palvelun käyttäjä eli asiakas. Tästä näkökulmasta on selvää, että koettu arvo pohjautuu asiakkaan tarpeisiin. Toisin sanoen, Osterwalderin sekä Pigneurin (2010: 22-23) malliin palatakseni, mitä paremmin palvelu täyttää asiakkaan tarpeen tai mitä paremmin palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman, sitä suurempi arvo palvelulla asiakkaalle on. Palaan koetun arvon rooliin palvelu-uskollisuuden kokonaisuudessa seuraavan, palvelukokemusta käsittelevän luvun aikana.

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakkaan tarpeet ovat olennaisesti kytköksissä asiakkaan kokemaan arvoon. Jos yritys ei ymmärrä asiakkaidensa tarpeita ja suunnittele palveluitaan vastaamaan niitä, on yrityksen vaikeaa pärjätä kilpailussa asiakkaiden uskollisuudesta. Mikäli vain mahdollista, asiakkaat valitsevat ennen pitkää paremmin tarpeitaan tyydyttävän palvelun, jolloin uskollisuuttakaan ei pääse syntymään. Mitä paremmin yritys puolestaan on perillä asiakkaidensa tarpeista tai jopa kykenee esimerkiksi palveluinnovaatioilla tuomaan esiin piileviä tarpeita, sitä enemmän nousevat myös yrityksen mahdollisuudet luoda uskollisia palvelusuhteita.

## 4 ASIAKKAAN PALVELUKOKEMUS VAIKUTTAÄ USKOLLISUUTEEN

### 4.1 Muiden asiakkaiden moninaiset roolit

Ennen kuin siirryn käsittelemään asiakkaan kokemaa arvoa, katson tärkeäksi nostaa esiin palveluiden sosiaaliseen luonteeseen liittyvän näkökulman. Asiakas on palveluita käyttäessään tekemisissä, hieman alasta riippuen, paitsi yrityksen palveluhenkilöstön tai -järjestelmien, usein myös muiden asiakkaiden kanssa. Kanssakäyminen muiden asiakkaiden kanssa saattaa olla koko palvelun ydin. Väitän, että esimerkiksi yökerho, jalkapallo-ottelu tai vaikkapa kielikurssi menettäisivät suuren osan merkityksestään jos muita asiakkaita ei olisi. Toisista asiakkaista saattaa olla iloa, mutta myös harmia palvelukokemuksen kannalta.

Oliver käsittelee uskollisuuden vahvistumista henkilökohtaisen ja sosiaalisen/yhteisöllisen vahvistamisen näkökulmasta. Hän nostaa henkilökohtaisen kilpailulta *eristäytymisen*, kylämäisen *sosiaalisen integraation* ja vahvimmillaan *elämäntapaidentiteetin* mahdollisiksi uskollisuuden vahvistajiksi. Näiden näkökulmien taustalla on kuluttamisen sosiaalinen aspekti. Oliverin mukaan kuluttaja voi muodostaa identiteettinsä vain ja ainoastaan tietyn brändin ja sen ympärille rakentuvan yhteisöllisyyden ja uniikin elämäntyylin kautta, saaden näin jopa uskonnollisia piirteitä. Oliver käyttää esimerkkinä Harley-Davidson -harrastusklubien jäseniä, joiden kulutuskäyttäytymisessä ryhmä ja sen toiminnan sosiaalinen ulottuvuus tapahtumien kautta nousee tärkeämmäksi kuin itse kulutushyödyke, moottoripyörä. Oliver kutsuu tämän kaltaista ilmiötä ”kyläksi”, jolloin kulutusyhteisöön kuuluminen on pääasiallinen motivaatio. (Oliver 1999: 37-39)

Tarkastellaan Oliverin näkemystä suhteessa aikaisemmin sivuttuun Garbarinon ja Johnsonin (1999) tutkimukseen. Siinä teatterilla oli sekä korkeasti suhdeorientoituneita asiakkaita, jotka olivat pitkäaikaisia tilaajia eli jäseniä (subscribers), että matalammin suhdeorientoituneita asiakkaita, jotka ostivat yksittäisiä pääsylippuja. Vaihtoehtoinen ilmaisu jälkimmäisille on transaktio-orientoitunut asiakas. Näiden välissä oli satunnaisten tilaajien ryhmä, johon kuuluvat

eivät välttämättä säännöllisesti uusineet jäsenyyttään vaan ostivat silloin tällöin vain pääsylippuja. Bhattacharya *et al.* (1995) havaitsivat hieman vastaavassa tutkimuksessa erään museon jäsenasiakkaita tutkimalla, että kuluttajat rakentavat identiteettiään suhteen kautta – heidän tutkimuksensa tapauksessa kuulumalla jäsenenä ja *identifioitumalla* kunnioitettavana kokemaansa organisaatioon. Identifioituminen on tässä tapauksessa käsitetty organisaatioon kohdistettuna yhteenkuuluvuuden tunteena, jolloin yksilö määrittelee itseään organisaation kautta, johon hän jäsenenä kuuluu (Mael & Ashforth 1992: 104).

Oliverin mukaan uskollisuus ei edes ole mahdollista kaikille yrityksille tai kaikissa tuotekategorioissa. Hänen mukaansa uskollisuuden rakentumiselle on viisi kriteeriä: aluksi tuotteen tulee olla uniikilla tavalla haluttava, toiseksi kannattavan osuuden yrityksen asiakkaista tulee haluta tuotetta tällä tavalla, kolmanneksi tuotteen on oltava *jumaloitavissa* ainakin potentiaalisesti uskollisten asiakkaiden silmissä, neljänneksi tuotteella on oltava *mahdollisuus luoda sosiaalisia verkostoja ympärillensä* ja viidenneksi yrityksen on jollain tavoin oltava valmis käyttämään resurssejaan tämän *verkoston luomiseksi, kasvattamiseksi ja ylläpitämiseksi*. Oliver esittää, että mikäli edellä mainitun kaltainen ei ole tuotteen tai markkinoiden kannalta mahdollista, tulisi yrityksen ottaa tavoitteekseen uskollisuuden sijasta asiakastytyväisyys. Tyytyväisyys voi Oliverin mukaan olla laatupohjaista tai minimissään hintapohjaista. Oliverin mukaan asiakasuskollisuus ei ole monellekaan yritykselle mahdollista saavuttaa, jolloin siihen pyrkiessään yritys tuhlaa vain rahojaan. (1999: 41)

Garbarino ja Johnson esittävät että kaikki asiakkaat eivät halua suhdetta. He ehdottavat, että matalan suhdeorientaation asiakkaiden kohdalla tulisi kiinnittää huomio tyytyväisyyteen, kun taas korkean suhdeorientaation asiakkaiden kohdalla tulisi rakentaa ohjelmia jotka tähtäävät luottamuksen ja sitoutumisen rakentamiseen (1999: 82). Onko niin, etteivät Garbarinon ja Johnsonin matalan suhdeorientaation segmentin asiakkaat pitäneet teatterin jäsenyyden sosiaalista aspektia niin korkeassa arvossa kuin korkean suhdeorientaation asiakkaat? Onko heille vain tärkeää nähdä silloin tällöin hyvä näytelmä ja sillä selvä?

Oliver (1999) käyttää esimerkkinään sosiaalisesta kulutusyhteisöstä Harley-Davidson -klubeja. Oma isäni omisti useiden vuosien ajan Harley-Davidson moottoripyörän ja kävi myös erilaisissa tapahtumissa: ”ralleissa”, ”kaljailloissa” ja ”kokoontumisajoissa”. Itse olen puolestani harrastanut lähes kaksikymmentä vuotta lumilautailua. Olemme joskus vertailleet harrastuksiamme ja havainneet että molemmissa harrasteryhmissä on toisaalta niitä harrastajia jotka eivät välitä tapahtumista, vaan haluavat vain laskea tai ajaa. Sitten on myös niitä, joille harrastusväline vaikuttaisi olevan täysin toissijainen ja sosiaalinen yhteisö täysin etusijalla – mikä ilmenee siitä että monipäiväisen tapahtuman aikana moottoripyörä tai lumilauta seisoo käyttämättömänä. Palataan Grönroosin ja Voiman (2013:146) ehdottamaan määritelmään, jonka mukaan palvelun *arvon havaitsee ja määrittää ainutlaatuisesti, kokemusperäisesti ja kontekstuaalisesti asiakas*. Ehkä suhdeorientaatiossa on kyse vain palvelun ominaisuuksien arvon kokemisesta eri tavalla, ainutlaatuisesti? Ehkä teatterin jäsenyydestä kiinnostunut arvostaa sitä, mitä kokee jäsenyyden kautta saavansa, kun taas toinen ei näe jäsenyydellä itselleen ainakaan jäsenyyteen yhdistämänsä uhraukset ylittävää arvoa?

Grove ja Fisk muotoilevat osuvasti, että inhimillisistä ongelmista harva on merkittävämpi kuin muiden kanssa toimeen tuleminen ongelma. Tämä on palveluiden kohdalla erityisen olennaista, sillä useissa palveluissa asiakkaat jakavat palvelutilanteen. (Grove & Fisk 1997: 63-64) Yleinen käsitys on, että muilla asiakkailla on palvelutilanteessa suora tai epäsuora vaikutus palvelukokemuksessa – joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan (Grove & Fisk 1997: 65). Grove ja Fisk tutkivat kriittisten tapahtumien vaikutusta palvelukokemuksessa jossa läsnä on muita asiakkaita. Kriittinen tapahtuma on sellainen, jolla on merkittävä positiivinen tai negatiivinen vaikutus toimintaan tai ilmiöön (Grove & Fisk 1997: 67). Tutkimus koski Floridalaisten turistinähtävyysspalveluiden kulutusta. Tutkimuksen kriittisistä tapahtumista karkeasti puolet oli luonteeltaan positiivisia, joissa muiden asiakkaiden läsnäolo paransi merkittävästi koettua tyytyväisyyttä ja puolet negatiivisia, jolloin muiden asiakkaiden toiminta lisäsi merkittävästi koettua tyytymättömyyttä. (Grove & Fisk 1997: 69) Tutkimus paljasti, että erityisesti jonottaminen palveluihin aiheutti



paljon tilanteita, joissa asiakkaat kokivat tyytymättömyyttä ruokkivia kriittisiä tapahtumia joista asiakkaat tulivat pahalle tuulelle, hermostuivat ja käyttäytyivät muita asiakkaita loukkaavasti tai väkivaltaisesti. (Grove & Fisk 1997: 77) He havaitsivat myös, että erilaiset kulttuuriset tavat saattavat aiheuttaa kitkaa ja mielipahaa asiakkaiden keskuudessa, varsinkin jos asiakaskunta on hyvin heterogeenistä (Grove & Fisk 1997: 79).

Groven ja Fiskin (1997) mukaan toiset asiakkaat myös paransivat palvelukokemusta, esimerkiksi tekemällä ystävällisiä tekoja toisilleen. Tutkimuksessa mainittiin esimerkiksi pudonneitten ja hukkuneiden tavaroiden palauttaminen, valokuvien ottaminen, liikuntarajoitteisten vapaaehtoinen avustaminen ja kadonneitten lapsien etsintä huvipuistossa. Grove ja Fisk ehdottavatkin, että mikäli palvelun luonteeseen kuuluu useiden asiakkaiden palveleminen yhtäaikaaisesti samassa ympäristössä, tulisi tämän kaltaista *sattumanvaraisten kiltteyden osoitusten* toimintaa pyrkiä edistämään yrityksen taholta. Bettencourt (1997: 386) käyttää tästä ilmiöstä nimeä *asiakas henkilöresurssina*. Groven ja Fiskin artikkeli nostaa asiakkaiden suhteet toisiin asiakkaisiin merkitykselliseksi palveluiden kannalta. Yritysjohdon näkökulmasta palveluyritysten tulisi etsiä keinoja johtaa näitä suhteita taatakseen suosiollisen palvelukokemuksen. (Grove & Fisk 1997: 78-79) Groven ja Fiskin sekä Bettencourtin havainnot puoltavat mielestäni palvelu-uskollisuuden sosiaalisen ulottuvuuden tunnustamista.

Toiset asiakkaat vaikuttavat myös sitä kautta, että asiakkaat vertaavat muiden saamaa palvelua omaan kohteluunsa. Söderlund & Colliander (2015) tutkivat tilannetta jossa toinen asiakas nauttii kanta-asiakasohjelman vuoksi paremmista eduista kuin toinen, ja molemmat ovat tietoisia tilanteesta. Jäsenyyden ansiosta toista asiakasta parempien etujen, kyseisessä koetilanteessa edullisemman hinnan, saaminen ei johtanut jäsenasiakkaissa korkeampaan tyytyväisyyden tasoon tai uusintaostoaikomuksiin, verrattuna tilanteeseen jossa kumpikaan ei saanut jäsenetua – eli jossa asiakkaat olivat edun suhteen tasa-arvoisessa asemassa. Sitä vastoin ne asiakkaat jotka eivät päässeet nauttimaan samoista eduista kuin jäsenasiakkaat, olivat tyytymättömämpiä ja heidän uusintaostoaikomuksensa olivat alempia kuin

tilanteessa jossa kumpikaan ei saanut etua. Asiakasuskollisuusohjelmien hyödyllisyys voi olla kyseenalaista Soderlundin ja Collianderin testin kaltaisessa tapauksessa jossa a) uskollisuusohjelma ei lisää uskollisuutta jäsenten kohdalla b) uskollisuusohjelma vähentää uskollisuutta ei-jäsenten kohdalla. (Söderlund & Colliander 2015: 54)

Reinartz ja Kumar huomauttavat toisaalta myös, että asiakkaat tuntuvat inhoavan yrityksiä jotka yrittävät hyötyä uskollisuudesta. Yleinen konsensus asiakkaiden joukossa on, että uskollinen asiakas ansaitsee alhaisemman hinnan. Verkkokauppa Amazon oli tuhota brändinsä asiakkaiden raivostuttua siihen, että se oli perinyt eri hintoja eri asiakkailta samoista DVD levyistä. (Reinartz & Kumar 2002: 6)

Yllä mainitut tutkimukset vahvistavat esimerkkeinä käsitystä siitä, että asiakassuhde ei toimi kuplassa. Muiden asiakkaiden rooli on keskeinen joidenkin palveluiden kyvyllä tuottaa arvoa. Toisaalta muiden asiakkaiden toiminta saattaa vaikuttaa palvelukokemukseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Asiakkaat myös tarkkailevat miten yritys palvelee heitä suhteessa muihin asiakkaisiin. Mikäli asiakkaat havaitsevat jonkun toisen asiakkaan saavan erityiskohtelua, kokevat he sen epäreiluna, mikä vaikuttaa uskollisuusaikomuksiin.

Esitän, että muiden asiakkaiden vaikutuksen merkitys palvelu-uskollisuudelle tunnistettaisiin uskollisuuskeskustelussa. Tästä ulottuvuudesta voidaan käyttää nimeä sosiaalinen ulottuvuus, erotuksena käyttäytymisulottuvuudesta. Esimerkiksi Lam *et al.* (2004: 307) ovat esittäneet, että suositukset ja uusintaostot erotettaisiin toisistaan, sillä ne palvelevat kahta eri tavoitetta – uusintaostot asiakaspysyvyyttä ja suosittelut uusasiakashankintaa. Asiakkaat kohdistavat uusintaostot organisaatioon ja suositukset kolmansiin osapuoliin kuten tuttaviiin tai esimerkiksi asiakasarviona yleisesti markkinoilla oleviin muihin asiakkaisiin. Samaa jakoa voisi hyödyntää tarkastelussa yleisemminkin. Onko asiakkaan tekemisen kohteena yritys, esimerkiksi uusintaostojen, sopimusten ylläpitämisen tai uusien palvelukategorioiden ostamisen kautta, vai onko kyse kolmansiin osapuoliin kohdistuvasta sosiaalisesta käyttäytymisestä kuten esimerkiksi suositteluista, muiden asiakkaiden auttamisesta

tai palveluiden sosiaalisesta kuluttamisesta yhteisössä? Näiden erojen tunnistaminen veisi mielestäni keskustelua eteenpäin.

#### **4.2 Suhteen laatumalli jäsentää palvelu-uskollisuuden mentaalisen ulottuvuuden käsitteistöä**

Asiakkaan palvelukokemusta on uskollisuutta koskevassa tieteellisessä kirjallisuudessa koitettu määrittää palvelun *laadun*, palvelun *suorituskyvyn*, *tyytyväisyyden*, *ilahtumisen* ja koetun *arvon* kautta. Nämä käsitteet ovat kytköksissä toisiinsa. Tyytyväisyyteen on kiinnitetty paljon huomiota varsinkin aikaisempina vuosikymmeninä, kun taas arvo on käsitteenä tullut keskeisemmäksi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Seuraavaksi käsittelen suhteen laatumallia, joka on mielestäni hyvä työkalu suhteen laadun mekanismien ymmärtämiseksi.

Liljander ja Strandvik (1995) kehittivät suhteen laatumallin 1990-luvun puolivälissä. Mallin ajatuksen mukaan palvelun *suorituskyky*, *laatu*, *uhraukset*, *tyytyväisyys* ja *arvo* voidaan nähdä episoditasolla ja suhteen tasolla. Mallissa laatu tarkoittaa tiedollista arviota palvelusta, suhteessa johonkin tietoiseen tai tiedostamattomaan vertailukohtaan. Arvio laadusta saattaa pohjautua joko *kokemuksiin* palvelusta tai perustua *toisen käden tietoon* esimerkiksi mainosten tai tuttujen mielipiteiden muodossa. Koettu arvo on mallin mukaan koetun palvelun laatu verrattuna koettuihin uhrauksiin. Tyytyväisyys on mallissa määritelty tiedollisena ja tunneperäisenä, henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvana arviona. Tyytyväisyys, kuten muutkin yllä mainitut käsitteet, voivat koskea joko yksittäistä episodiat tai koko suhdetta. *Uskollisuus* on määritelty yksinomaan käyttäytymiseksi ja *sitoutuminen* puolestaan asiakkaan uskollisuutta koskeviksi aikomuksiksi ja asenteiksi suhteen toista osapuolta kohtaan. *Suhde* puolestaan koostuu *episodeista*, jolloin ensimmäinen uusintaosto käsitetään suhteen alkupisteeksi. Sopimukseen pohjautuvissa suhteissa suhde alkaa sopimuksen allekirjoittamisesta. (Liljander & Strandvik 1995)

Uskollisuutta voi mallin mukaan esiintyä kolmen sitoutumistyyppin vallitessa: positiivisen sitoutumisen, negatiivisen sitoutumisen tai sitoutumattomuuden

yhteydessä. Negatiivisesti sitoutunut asiakas saattaa pysyä asiakkaana, eli käyttäytymiseen perustuvan näkökulman mukaan uskollisena, vaikka hänen asenteensa suhdetta kohtaan on negatiivinen. Mallissa uskollisuuteen ja sitoutumiseen vaikuttavat sekä episoditason tyytyväisyys, että suhdetason tyytyväisyys. Tyytyväisyyden lisäksi uskollisuutta ylläpitävät *sidokset* jotka toimivat esteinä palvelun toimittajan vaihtamiselle. Sidokset voivat olla luonteeltaan positiivisia tai negatiivisia. Positiiviset sidokset ovat etuja joita suhde tarjoaa asiakkaalle, negatiiviset sidokset ovat pakottavia esteitä kuten sopimuksia tai yksinoikeuksia jotka pakottavat asiakkaan jatkamaan suhdetta vaikka hän ei olisi siihen tyytyväinen. (Liljander & Strandvik 1995) Sitoutumiseen palaan omassa luvussaan tämän työn loppupuolella.

Mielestäni Liljanderin ja Strandvikin laatumalli (1995) esittelee suhteellisen kattavasti ja ymmärrettävästi esitettynä uskollisuuden kannalta tärkeimmät konstruktiot. Christian Grönroosin mukaan laatumalli on hyvä kuvaus suhteen laadun mekanismeista ja sen käsitteet auttavat yritysjohtoa ymmärtämään suhteen prosessia. Grönroos toteaa, että mallin pääasiallinen vahvuus on sen monipuolisuudessa, sillä se osoittaa miten koettu laatu muodostuu ja kehittyy suhteen edetessä, sekä kuvaa mitä tekijöitä suhteen laadun hallinnassa tulee ottaa huomioon. Suhteen laatumalli ei ole Grönroosin mukaan mittausmalli, vaan malli joka ohjaa johtajia ymmärtämään laajasti suhteen laatua ja laadun hallintaa. (Grönroos 2009: 127-131) Liljanderin ja Strandvikin laatumalli soveltuu mielestäni hyvin käsitteellisen tarkastelun taustaksi.

Uskollisuus on määritelty laatumallissa selkeästi eri tavalla kuin esimerkiksi Oliverin (1999) määritelmässä, jossa sitoutuminen on kirjoitettuna sisään uskollisuuden määritelmään. Liljander ja Strandvik (1995) määrittivät kymmenen eri sidosta: juridiset sidokset, taloudelliset sidokset, tekniset sidokset, maantieteelliset sidokset, ajalliset sidokset, tietämykselliset sidokset, sosiaaliset sidokset, kulttuuriset sidokset, ideologiset sidokset ja psykologiset sidokset. Niihin on kirjattuna sisään puolestaan useita muita uskollisuuskeskustelussa keskeisiksi nousseita konstruktioita. Kulttuuriset sidokset voivat tarkoittaa *samaistumista* alakulttuuriin. Sosiaaliset sidokset merkitsevät esimerkiksi *luottamusta* palveluyrityksen henkilöstöön.

Maantieteellisillä ja ajallisilla sidoksilla on kuvattu samoja asioita, joista muut ovat käyttäneet nimitystä *tilannetekijät*, kuten palvelun saatavilla oleminen joko aukioloaikojen tai sijainnin vuoksi. Taloudellinen sidos tarkoittaa mallissa esimerkiksi sitä, että *resurssien* puute voi pakottaa asiakkaan käyttämään budjettinsa sallimaa palvelua vaikka valitsisi mieluummin kalliimman vaihtoehdon, jos hänellä olisi siihen varaa. (Liljander & Strandvik 1995:17)

Tämän, palvelukokemusta käsittelevän pääluvun alaluvuissa tarkastelen lähemmin palvelun laatumalliin kuuluvia käsitteitä. Ensin kuitenkin teen eron suhteellisen ja absoluuttisen näkökulman välillä, sillä näkökulmien välillä on havaittu (ks. esim. Dick & Basu 1994, Keiningham *et al.* 2015) analyysin kannalta merkittäviä eroja.

#### **4.3 Suhde on suhteellinen käsite, sillä vaihtoehdoilla on väliä**

Jos asiakassuhde ei toimi kuplassa suhteessa muihin asiakkaisiin, ei se oletettavasti myöskään voi toimia kuplassa suhteessa vaihtoehtoihin palveluihin. Yleinen tapa määritellä tyytyväisyyttä on käsittää se yleisenä asiakassuhteen arviona (esim. Caceres & Paparoidamis 2007: 843) tai vaihtoehtoisesti yleisenä arviona suhteessa ideaalitoimijaan markkinoilla (esim. Gustafsson *et al.* 2005: 216). Reichheld *et al.* (2000: 135) ovat muotoilleet, että uskollisuus on indikaattori asiakkaan kokemalle ylivertaiselle arvolle, sillä asiakkaat ovat tulleet uudelleen kuluttamaan lisää. Ylivertaisuuden tulkitsen viittaavan paremmuuteen suhteessa vaihtoehtoihin. Tyytyväisyyttä tulisi tästä näkökulmasta tutkia suhteellisenä eikä absoluuttisena arviona. Liljanderin ja Strandvikin (1995: 7) laatumallissa laatua arvioidaan suhteessa vertailukohtaan. Tämän näkemyksen vastaisesti kuitenkin tyytyväisyystutkimuksista ylivoimainen enemmistö on tutkinut yhden yrityksen absoluuttista tyytyväisyyttä. (Keiningham *et al.* 2015: 3)

*Vaihtoehtojen houkuttelevuus* viittaa asiakkaiden käsitykseen siitä, millaisia kilpailevia vaihtoehtoja markkinoilla on saatavilla. Mitä vähäisempi määrä houkuttelevia kilpailevia vaihtoehtoja on saatavilla, sitä korkeampi on uusintaostojen todennäköisyys. Saatavilla olevien hyväksyttävien vaihtoehtojen määrän pudotessa

asiakastyytyväisyyden ja uusintaostojen todennäköisyyden yhteys katoaa. Toisin sanoen, jos vaihtoehtoja ei ole, lisääntyy asiakasuskollisuus vaikka palvelun suorituskyky olisikin vaatimustason alapuolella. (Jones *et al.* 2000: 263, 267) Erityisesti markkinoilla, joilla tietyllä palveluntarjoajalla on markkina-asemaan perustuva näennäinen tai lainsäädäntöön perustuva tosiasiallinen monopoli, ei vaihtoehtoja ole saatavilla, vaan asiakas on pakotettu valitsemaan tietty palvelu. Sama koskee tilannetta, jossa on voimassa sopimus, jota asiakas ei voi purkaa vaikka haluaisikin. Tällöin voidaan sanoa asiakkaiden olevan *vangittuja* tai *ansassa* (ks. esim. Jones *et al.* 2000: 269, Jones *et al.* 2002: 448, Seth *et al.* 2005: 180) Syrjäseuduilla realistisia vaihtoehtoja tietyille palveluille ei välttämättä ole, jolloin asiakkaat ovat riippuvaisia yhdestä palveluntarjoajasta, jolloin tällä on näennäinen monopoli. Yllä mainittujen kaltaisissa tilanteissa uskollisuus ei ole *tosiuskollisuutta* vaan *valeuskollisuutta* (ks. esim. Dick & Basu 1994). Tällöin sekä lainsäädännöllisten että markkina-asemaan perustuvien, näennäisten monopolien tapauksessa on olemassa riski, joka palveluntarjoajan näkökulmasta saattaa realisoitua tyytymättömien asiakkaiden joukkopakona uusien vaihtoehtojen ilmaantuessa markkinoille (Jones & Sasser 1995: 93).

Intuitiivisesti ajateltuna tyytyväisyyttä tulisi ilman muuta arvioida suhteessa muihin vaihtoehtoihin: palveluiden tapauksessa paitsi kilpaileviin yrityksiin, myös muihin vaihtoehtoihin joita ihmiset käyttävät tyydyttääkseen saman tarpeen tai ratkaistakseen saman ongelman. Jos tyytyväisyyteen vaikuttaa koettu arvo eli laadun ja uhrausten suhde, voi moni ihminen päättää yrityksen tarjoaman palvelun sijasta suorittaa saman asian itse. Renkaanvaihto, remontti, ravintolailallinen – kaikissa näissä palveluissa vaihtoehtona on tuottaa palvelu itse. Laadun suhde uhrauksiin on, vaikkakin mekanistinen ja yksinkertaistava lähestymistapa, myös selkeästi nähtävissä palvelun ja itsepalvelun houkuttelevuuden välisinä vertailutekijöinä.

Tällä hetkellä jakamistalous tuntuu olevan kuuma puheenaihe. Jollekin sohasurffaus voi olla vaihtoehto joka tarjoaa parempaa tyytyväisyyttä sekä laadun ja uhrausten suhdetta kuin hotelliyö. Saman päätöksentekoprosessin vaihtoehtoina voi olla hirsimökin rungon pystyttäminen joko ostopalveluna, palkkaamalla ammattitimpuri

tai saman tehtävän suorittaminen talkoilla, tuttavapiirin toimesta. Esimerkiksi isäni valitsi jälkimmäisen vaihtoehdon. Tyytyväisyyttä palveluun tulisi käsitellä suhteessa kaikkiin tosiasiallisiin vaihtoehtoihin, ei vain kaupallisiin vaihtoehtoihin. Sama koskee oletettavasti muitakin konsepteja joita tässä luvussa on käsitelty, kuten laatua ja sitoutumista. Mielestäni on tärkeää huomioda, että asiakkaiden harkitsemana vaihtoehtona saattaa olla tai sellaiseksi saattaa muodostua palvelun tuottaminen itse tai vertaisverkostojen kautta.

Keiningham *et al.* (2015) vertasivat absoluuttisten, vain yhteen yritykseen kohdistettujen tyytyväisyysarvioiden ja suhteellisten tyytyväisyysarvioiden suhdetta asiakkaan kokonaisostoihin kategoriassa. Korkea *osuus kategorian ostoista* (ns. share-of-wallet, SOW) on mielletty yhdeksi uskollisuuden käyttäytymisseurauksista, jolloin 100% osuuden kategorian ostoista katsotaan kertovan korkeasta uskollisuudesta. Suhteen laatumallissa osuus ostoista viittaa yhdessä sitoutumisen asteen ja sidosten vahvuuden kanssa *suhteen vahvuuteen* (Liljander & Strandvik 1995: 25). Keiningham *et al.* (2015: 21) totesivat suhteellisen tyytyväisyysarvion olevan huomattavasti tarkempi mittari ennustamaan asiakkaan ostojen osuutta kuin absoluuttinen tyytyväisyysarvio. He päätyivät tämän pohjalta esittämään, että asiakassuhteet ovat pääosin seurausta palveluiden ja tuotteiden tarjoamasta tyydytyksestä suhteessa kilpaileviin vaihtoehtoihin, joten tyytyväisyyttä tutkivien tulee ymmärtää että kyse on asiakkaan valinnasta, ja valinnan perusteena on suhteellinen näkemys. (Keiningham *et al.* 2015: 22) Jos suhteellinen tyytyväisyys on olennaista, yritysjohtajien kannattaisi kiinnittää huomiota yrityksensä sijoitukseen vaihtoehtojen joukossa ja pyrkiä menestyäkseen saavuttamaan ykkösvaihtoehdon asema. (Keiningham *et al.* 2015: 23)

Suhteellinen näkökulma, ja varsinkin suhteellisten arvioiden parempi käyttäytymisen ennustuskkyky suhteessa absoluuttisiin arvioihin, toimivat mielestäni perusteluna huomioda asioita kuten markkinatilanne, palvelun luonne ja saatavilla olevat vaihtoehdot. Tällöin kyseessä ovat suhteen ulkopuoliset tekijät. Kyse on paitsi asiakkaan mentaalista ulottuvuudesta, tarkemmin sanottuna siitä millaisiksi ja kuinka houkutteleviksi asiakas vaihtoehdot kokee, myös markkinaulottuvuudesta, eli

siitä millaisia vaihtoehtoja kyseisessä kontekstissa markkinoilla on saatavilla. Mielestäni markkinaulottuvuus tulisi tunnistaa ja markkinaulottuvuuden vaikutukset huomioida aina ja poikkeuksetta puhuttaessa palvelu-uskollisuudesta. Mikäli markkinaulottuvuuden vaikutukset rajataan tarkastelun ulkopuolelle, kasvavat mahdollisuudet virhetulkintoihin, virhepäätelmiin ja virheellisiin yleistyksiin.

#### 4.4 Arvo on riippuvainen uhrauksista

Palataan palvelun laadun, arvon, tyytyväisyyden ja uhrausten suhteeseen. Lam *et al.*:n mukaan uhrausten merkitys on sivuutettu useissa tutkimuksissa (2004: 296). Liljanderin ja Strandvikin mukaan puolestaan asiakas voi hyvinkin pitää palvelua korkealaatuisena ja olla silti tyytymätön. Palvelu, esimerkiksi hotelliyöpyminen, saattaa olla asiakkaalle liian kallis tai ei sovi asiakkaan mieltymyksiin, vaikka asiakas arvioisi sen objektiivisesti katsottuna laadukkaaksi. Tämän vuoksi tyytyväisyyden katsotaan olevan läheisemmin sidoksissa tulevaisuuden ostokäyttäytymiseen kuin laadun. Jos koettu laatu ylittää uhraukset, kokee asiakas korkeaa arvoa ja on todennäköisesti tyytyväinen. (Liljander & Strandvik 1995: 8-9, Lam *et al.* 2004: 296)

Sirdesmukh *et al.*:n mukaan arvo on asiakkaan käsitys palvelusuhteen ylläpitämiseen liittyvien *hyötyjen* (benefits) ja *kustannusten* (costs) erotuksesta (Sirdesmukh *et al.* 2002: 21). Hyöty varmasti käsittää myös palvelun laadun arvion, mutta on käsittinä kokonaisvaltaisempi, sisältäen muitakin suhteen ominaisuuksia joita Liljander ja Strandvik sisällyttävät tyytyväisyyteen ja sidoksiin. Kustannuksilla Sirdesmukh *et al.* (2002: 21) tarkoittavat Liljanderin ja Strandvikin tavoin rahallisia ja ei-rahallisia uhrauksia. Sirdesmukh *et al.* toteavat, että asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa erilaisia tilanne- ja toimialakohtaisia tekijöitä ja painotuksia. Arvo on heidän mukaansa silti asiakasuskollisuudessa palvelutoimialasta riippumatta johdonmukaisesti merkittävä ja dominoiva tekijä. Asiakkaat tekevät päätöksiä uskollisuudestaan kokemansa arvon perusteella, kuitenkin preferoiden yrityksiä joiden käytäntöihin ja toimintatapoihin he voivat luottaa. *Luottamuksen* merkitys uskollisuudelle puolestaan on Sirdesmukh *et al.*:n mukaan osittain riippuvainen sen



kyvystä lisätä asiakkaan kokemaa arvoa. Mikäli luottamus ei lisää asiakkaan kokemaa arvoa, on sen vaikutus luonnollisesti positiivinen mutta ei kokonaisuuden kannalta merkittävä. Sirdesmukh *et al.* toteavat myös, että luottamuksen vaikutukset ovat konteksti- ja alapidonnaisia. (Sirdesmukh *et al.* 2002: 32)

Arvo on siis ajattelutavasta riippuen joko koetun laadun tai hyödyn ja koettujen uhrausten erotus. Uhrauksiin ovat kiinnittäneet huomiota esimerkiksi Ravald ja Grönroos (1996). Heidän mukaansa jos yritys pystyy vähentämään asiakkaan kokemia uhrauksia siten, että se minimoi suhdekustannuksia ja parantaa palvelun suorituskykyä, ovat mahdollisuudet menestykseen ilmeiset (Ravald & Grönroos 1996: 21). Uskottavuus, turvallisuus ja varmuus vähentävät asiakkaan uhrauksia, minkä asiakkaat kokevat arvokkaana. Asiakkaan uhrauksien pienentäminen tarkoittaa esimerkiksi hinnan alentamista, hankinnan helpottamista, kätevyyslisäämistä, saatavilla oloa, epävarmuuden poistamista ja niin edelleen. Psykologiset kustannukset tarkoittavat asiakkaan kognitiivisia ponnisteluja eli esimerkiksi huolta lupauksen mukaisesta palvelusta. Huolehtiminen kuormittaa asiakkaan mentaalista kapasiteettia, jonka voisi käyttää paremminkin. Ravaldin ja Grönroosin mukaan psykologisia kustannuksia voidaan vähentää kehittämällä asiakkaaseen liittyviä rutiineja. Kun yrityksen toiminta on vakaata ja jatkuvaa, asiakas tietää kuluista sekä voi helpommin luottaa siihen ettei ongelmia tule, lisää se arvoa niin episoditasolla kuin suhteen tasolla. (Ravald & Grönroos 1996: 25-27) Tämä tukee mielestäni Sirdesmukh *et al.*:n (2002: 32) havaintoa siitä, että luottamus vaikuttaa uskollisuuteen pääosin koetun arvon kautta. Palaan luottamukseen tarkemmin vielä mentaalisen uskollisuuden osatekijöiden kohdalla.

Grönroosin (2009: 192) mukaan arvo on vaikeasti ymmärrettävä ja hallittava käsite. Laajasta näkökulmasta arvon käsitettä ovat käsitelleet esimerkiksi Wilson ja Jantrania (1994). Arvon käsite, merkitys ja kokeminen ovat täysin keskeisenä meneillään olevassa SDL-keskustelussa (esim Vargo & Lusch 2004, 2008, 2015; Grönroos 2008; Grönroos & Ravald 2011; Grönroos & Voima 2013). Grönroos toteaa, että arvon ymmärtämisen lähtökohtana on havainto, että asiakkaat kokevat arvon sisäisissä prosesseissaan ja toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa

käymässään vuorovaikutuksessa kuluttaessaan tai käyttäessään palveluja, tuotteita, tietoja, henkilökohtaisia kontakteja, normalisointia ja muita pitkäaikaisten suhteiden elementtejä. Arvossa on kyse koko ajan *käsityksestä*, jolloin palveluepisodeihin ja suhteeseen liitetyt hyödyt ja uhraukset eivät ole absoluuttisia käsitteitä, vaan kuvaavat *koettuja* hyötyjä ja uhrauksia. (Grönroos 2009: 192-193) Tämä on mielestäni riittävä lähtökohta käytännön liikkeenjohdon näkökulmasta sekä myös tämän työn tarkoituksen kannalta. Seuraavissa alaluvuissa käsittelen tarkemmin tyytyväisyyden ja uskollisuuden suhdetta eri näkökulmista.

#### 4.5 Tyytyväisyys kytkeytyy odotuksiin

Tyytyväisyyden ja uskollisuuden yhteys on uskollisuuskirjallisuudessa määritelty useilla eri tavoilla. Oliver mainitsee kuusi erilaista käsitystä: 1) uskollisuus ja tyytyväisyys ovat saman konseptin eri ilmentymiä, 2) tyytyväisyys on uskollisuuden ydinkomponentti jota ilman uskollisuutta ei ole, 3) tyytyväisyys on yksi monista uskollisuuden komponenteista, 4) uskollisuus ja tyytyväisyys ovat molemmat ”ultimaattisen uskollisuuden” komponentteja, 5) tietty osa tyytyväisyyttä on osa uskollisuuden todellista olemusta mutta ei keskeistä sille ja 6) tyytyväisyys on alku prosessille joka johtaa uskollisuuden tilaan. (Oliver 1999: 34) Itse näen tyytyväisyyden erittäin subjektiivisena ja suhteellisen tunteena. Uskollisuus puolestaan saa näkemyseni mukaan erilaisia merkityksiä, ollen sekin vahvasti subjektiivinen, suhteellinen ja kontekstisidonnainen ilmiö. Näin ollen näiden kahden käsitteen yhteyttä ei voi mielestäni universaalisti ja täsmällisesti edes määritellä. Ehkä parhaiten omaa näkemystäni vastaa Oliverin vaihtoehtoista määritelmä jossa tyytyväisyys on yksi monista uskollisuuden komponenteista. Tietyissä tilanteissa, kuten aloilla joilla realistiset vaihtoehdot puuttuvat, tyytyväisyyden merkitys käyttäytymisen kannalta voi olla häviävän pieni.

Noudattaen Liljanderin ja Strandvikin laatumallin määritelmää (1995: 7; katso myös Storbacka *et al.* 1994: 25; Grönroos 2009: 129) asiakkaan tyytyväisyys on *tiedollinen ja tunneperäinen arvio, joka perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen.*

Tyytyväisyys on subjektiivista ja suhteessa vertailukohtiin, joko koetun arvon kautta tai suoraan. Tyytyväisyys on myös sidoksissa koettuihin hyötyihin ja uhrauksiin, hieman määrittelytavasta riippuen joko koetun arvon kautta tai suoraan. Koettu arvo ja tyytyväisyys näyttäytyvät minulle hieman limittyvinä, tai ainakin hyvin läheisinä käsitteinä. Tulkitsen, että tyytyväisyys sisältää Liljanderin ja Strandvikin määritelmässä tunteiden läsnäolon kun taas arvo pohjautuu siinä tiedolliseen käsitykseen hyödystä suhteessa uhrauksiin. Näin ollen arvo olisi kognitiivinen arvio ja tällöin tyytyväisyys kognitiivis-affektiivinen arvio suhteesta tai palveluepisodista. Reaalimaailman ilmiöihin suhteutettuna nämä määritelmät ovat intuitiivisesti ajateltuna keinotekoisia ja puutteellisia. Grönroos (2009: 202) toteaa Storbacka *et al.*:n (1994: 26) tavoin että koettu arvo määrää asiakastyytyväisyyden. Tästä näkökulmasta katsottuna tyytyväisyyden voisi mielestäni jopa korvata koetun arvon käsitteellä.

Odotuksilla on sekä oletettu että havaittu olevan suuri vaikutus tyytyväisyysarvioihin (Keiningham *et al.* 2015: 5). Zeithaml, Berry ja Parasuraman (1993: 5) määrittelevät kolme odotusten tasoa; *haluttu taso* kuvastaa mitä asiakas haluaa, *hyväksyttävä taso* kuvastaa sitä minkä tason asiakas on minimissään valmis hyväksymään ja *odotettu taso* kuvastaa sitä mitä asiakas odottaa todennäköisimmin saavansa. Halutun ja hyväksyttävän tason väliin jää asiakkaan *toleranssialue* (zone of tolerance), joka vaihtelee asiakkaiden välillä sekä tilannetekijöiden mukaan. Asiakas vertaa palvelun yhteydessä kokemustaan palvelun tasosta sekä haluttuun että hyväksyttävään tasoon. Tyytyväisyys puolestaan on Zeithaml *et al.*:n mukaan seuraus asiakkaan odotetun tason ja havaitun palvelun tason erosta – toisin sanoen koetusta palvelun laadusta/suorituskyvystä suhteessa odotuksiin. Odotuksia muokkaavat mm *palvelulupaukset* markkinointiviestinnässä ja myyntipuheissa, *laatusignaalit* kuten hinta, vertaisten kokemukset *suusanallisen viestinnän muodossa*, *asiantuntija-arviot* sekä menneet *kokemukset*. (Zeithaml *et al.* 1993) Anderson *et al.* (1994: 64) esittävät myös että kohonnut laatu nostaa ajan myötä asiakkaiden odotuksia ja tyytyväisyyttä, sillä odotukset ovat sekä ilmaus markkinoiden tai yksittäisen asiakkaan kumuloituneista kokemuksista että ennuste yrityksen palvelun laadusta tulevaisuudesta.

Leverin ja Liljander (2006) havaitsivat suomalaisen OP Ryhmän pankkiasiakkaita tutkimalla, että kannattavimpiin asiakkaisiin kohdistetuista erityisistä suhdemarkkinointitoimenpiteistä ja erityispalveluista huolimatta heidän tyytyväisyystasonsa tai uskollisuutensa ei ollut korkeampi kuin vertailuryhmällä johon ei kohdistettu samaa huomiota. Leverin ja Liljander päättelivät, että pankin kannattavat suurasiakkaat todennäköisesti tiedostavat oman arvonsa pankille hyvin, jonka perusteella he odottavat automaattisesti saavansa erinomaista palvelua. (Leverin & Liljander 2006) Asiakkaan odotuksiin ja tyytyväisyyteen näyttäisi tämän perusteella vaikuttavan myös asiakkaan käsitys omasta arvostaan ja merkityksestään yritykselle.

Mittal ja Kamakura käyttävät hyväksyttävästä tasosta nimitystä *tyytyväisyyskynnys* (satisfaction threshold). Eri asiakkailla voi heidän mukaansa olla erilainen tyytyväisyyskynnys tai toleranssialue. Tyytyväisyyskynnysellä viitataan siihen tyytyväisyysarvion tasoon jonka alittuessa asiakas vaihtaa palvelun toimittajaa. Tyytyväisyyskynnystä tai toleranssialuetta ei voi havaita pelkän asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella. Kaksi asiakasta saattaa antaa palvelulle saman tyytyväisyysarvosanan, mutta toisen kohdalla todennäköisyys uusintaostoihin on korkeampi, sillä hänen tyytyväisyyskynnöksensä on alhaisempi. Mittal ja Kamakura havaitsivat, että asiakkaiden erilaiset tyytyväisyyskynnykset olivat sidoksissa demografisiin tekijöihin kuten ikään, sukupuoleen, lapsien määrään ja koulutukseen. (Mittal & Kamakura 2001: 132, 136-139)

Mittalin ja Kamakuran havainnot kertovat paitsi demografiatekijöiden vaikutuksesta tyytyväisyysarvioihin, myös tyytyväisyyden epälineaarista luonteesta ja vastausvinoutumasta. Tyytyväisyyskyselyn vastausten perusteella voi määrittää vain ilmaistun tyytyväisyyden, joka on eri asia kuin todellinen tyytyväisyys. Vastausvinoutuma kuvaa sitä, että ilmaistut tyytyväisyysarviot ovat tutkijoiden mukaan virheellisiä mittauksia todellisesta, piilevästä tyytyväisyydestä. Toisin sanoen ihmiset eivät syystä tai toisesta anna tai kykene antamaan paikkaansa pitävää arviota tyytyväisyydestä vaan arviot ovat joko liian suopeita tai liian ankaria. (Mittal & Kamakura 2001: 133) Vastausvinoutuma saattaa korostua skaalan ääripäissä, jos

skaalan pisteet eivät riitä kuvaamaan asiakkaan tunteiden äärilaitoja (Cox 1980; Mittal & Kamakura 2001: 133). Jones ja Sasser huomauttavat myös, että jos palvelu tai tuote on ollut kohtuullisella tasolla, asiakkaat kokevat hankalaksi antaa alhaisia arvosanoja, vaikka eivät todellisuudessa olisikaan tyytyväisiä. Tämän vuoksi asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset usein painottuvat skaalan yläpäähän. (Jones & Sasser 1995: 9)

Tyytyväisyyden ja uusintaostojen välisen yhteyden on havaittu ja esitetty useissa tutkimuksissa olevan epälineaarinen (esim. Keiningham *et al.* 2015, Baumann 2012, Mittal & Kamakura 2001, Hart & Johnson 1999, Bettencourt 1997, Jones & Sasser 1995). Zeithaml *et al.*:n (1993) ja Mittal & Kamakuran (2001) toleranssialuetta koskevat havainnot ja ajatukset on mielenkiintoista asettaa vertailuun Hartin ja Johnsonin (1999: 11) ja Heskett *et al.*:n (1994:67, katso myös Jones & Sasser 1995) *välinpitämättömyysalueen* kanssa. Mallissa tyytyväisyyskaalan alapäässä on karkuruusalue, skaalan yläpäässä on kiintymysalue ja näiden välissä välinpitämättömyysalue. Välinpitämättömyysalueella uusintaostoaikomusten ja suositteluaikeiden katsotaan olevan matalalla tasolla (Hart & Johnson 1999: 11) ja asiakkaiden menettäminen helppoa (Jones & Sasser 1995: 97). Pidän kiinnostavana kysymyksenä sitä, mikä ero on toleranssialueella ja välinpitämättömyysalueella? Vaaditaanko täyteen tyytyväisyyteen eli kiintymysalueelle pääsyyn Zeithaml *et al.*:n (1993) määrittelemän odotetun tason vai halutun tason ylittämistä? Ovatko vain äärimmäiset arvosanat riittävän selkeitä kuvaamaan asenteen erottumista?

Tyytyväisyyskaalan ääripäässä olevilla asiakkailla on havaittu olevan vahvoja tunteita yrityksestä. Xerox käytti äärimmäisten tyytymättömistä asiakkaista nimeä terroristit, koska he aktiivisesti kehottavat muita välttämään yritystä. Äärimmäisen tyytyväisiä asiakkaita Xerox kutsui apostoleiksi, koska he hankkivat lisää asiakkaita yritystä kehumalla. Hart & Johnson (1999) käyttivät apostoleista hieman vähemmän glorifioivaa nimitystä *palkattomat myyjät*. Apostolit, jotka arvioivat tyytyväisyyden olevan täydet 5/5, arvioivat ostavansa saman laitteen kuusi kertaa todennäköisemmin kuin ne jotka arvioivat tyytyväisyydekseen 4/5. (Heskett *et al.* 1994: 166, Hart & Johnson 1999: 10)

Mittal ja Kamakuran mukaan tyypillinen asiakastyytyväisyyttä mittaava Likert-skaala ei ota huomioon asiakastyytyväisyyden erittäin epälineaaria luonnetta. Mittalin ja Kamakuran tutkimus on yksi harvoista todelliseen ostodataan perustuvista tyytyväisyyden ja uskollisuuden suhdetta käsittelevistä tutkimuksista, ja siinä suhteessa erityisen kiinnostava. Xeroxin tavoin, Mittal ja Kamakura havaitsivat, että uusintaostojen todennäköisyys kasvaa, asiakasominaisuuksista riippumatta, huomattavasti enemmän siirryttäessä 1-5 skaalalla arvosanasta 4 arvosanaan 5, kuin arvosanasta 3 arvosanaan 4 – tai jokseenkin tyytyväisestä täysin tyytyväiseen. Ero käytännön liiketoiminnan vaikutuksille on hämmästyttävä. (Mittal & Kamakura 2001: 133)

#### 4.6 Ilahtumisen aiheuttaa jokin positiivinen ja odottamaton

Buttle ja Burton (2001) ovat argumentoineet, että yritysten tulisi pyrkiä asiakkaan *ilahtumiseen* pelkän tyytyväisyyden sijaan antamalla odottamattomia palkkioita. Odotusten täyttäminen tai edes ylittäminen heidän mukaansa ole hyvä tulevan käyttäytymisen ennustaja. He ehdottavat, että yritysten pitäisi keskittyä uskollisuutta tavoitellakseen tyytyväisyyskokemusten sijaan asiakkaan kokemaan arvoon. (Buttle & Burton 2001: 220) Tyytyväisyys liittyy selvästi tästä näkökulmasta puhtaasti odotusten täyttämiseen. Barry Bermanin mukaan asiakastyytyväisyyden perustuessa odotusten ylittämiseen, vaatii asiakkaan *ilahtuminen* puolestaan, että asiakas saa positiivisen yllätyksen, joka on positiivisesti jotain täysin odottamatonta. (Berman 2005: 129) Adam Finn (2005: 104) määrittelee ilahtumisen tunnepitoiseksi reaktioksi, joka on seurausta yllättävästä ja positiivisesta suorituskyvyn tasosta. Bermanin mukaan tyytyväisyys on enemmän kognitiivista ja ilahtuminen affektiivista. Ilahtumisen muistijälki on tyytyväisyyttä pidempi. Berman myös huomauttaa, että asiakasilahtumisen teoreettinen perusta olettaa asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden suhteen epälineaariksi. (Berman 2005: 134)

Berman käyttää Kanon (1984) asiakastyytyväisyysmallia selvittääkseen miten asiakas voidaan saada ilahtumaan. Tuotetta tai palvelua kohtaan asetetaan mallissa kolmen tason vaatimuksia; pakollisia vaatimuksia (must be),

tyytyväisyysvaatimuksia (satisfier) ja ihastusvaatimuksia (attractive). Jos pakolliset vaatimukset eivät täyty, seuraa tyytymättömyyttä. Mitä useampi tyytyväisyysvaatimus täyttyy, sitä voimakkaampaa on kulutuksesta seuraava tyytyväisyys. Ihastusvaatimukset ovat sellaisia, joita asiakas ei ilmaise tai odota tuotteelta tai palvelulta. Malli ehdottaa, että mikäli ihastusvaatimukset täyttyvät, asiakas ilahtuu. Näin ollen yritysten tulisi pyrkiä täyttämään kaikki pakolliset vaatimukset, kattaen myös tyytyväisyysvaatimuksia, joihin kilpailijatkin pystyvät vastaamaan. Kilpailuetua luodakseen yrityksen tulisi tarjota asiakkaalle aiheita ilahtua tuotteidensa kulutuksesta. (Berman 2005: 130-131)

Jos Kanon (1984) mallia verrataan Zeithamlin, Berryn ja Parasuramanin (1993) toleranssialueeseen sekä haluttuun ja hyväksyttävään tasoon, vaikuttaisi siltä, että pakollisten vaatimusten täyttäminen johtaisi hyväksyttävään tasoon ja kaikkien tyytyväisyysvaatimusten täyttäminen puolestaan haluttuun tasoon. Ihastusvaatimusten täyttäminen tyytyväisyysvaatimusten ja pakollisten vaatimusten lisäksi saattaisi tästä näkökulmasta nostaa arvion yli halutun tason (desired level). Käsitän ihastusvaatimusten liittyvän asiakkaan piileviin tarpeisiin. Taitava asiakaspalvelija saattaa onnistua tyydyttämään asiakkaan piileviä tarpeita, esimerkiksi huomioimalla asiakasta tavalla joka ei kuulu asiakaspalvelijalle tavallisesti miellettyyn rooliin.

Schneider ja Bowen (1999: 44) argumentoivat, että asiakkaat vaihtavat rahaansa, aikaansa, vaivannäköään ja uskollisuuttaan tarpeidensa täyttämiseen (need gratification) ja mielihyvään. Ilahtuminen on heidän mukaansa tässä yhtälössä bonus, joka voi lisätä suhteen syvyyttä ja lisätä uskollisuutta. Heidän mukaansa epäonnistuminen mielihyvän tuottamisessa ja asiakkaan tarpeiden tunnistamisessa voi helposti johtaa ilahtumisen vastakohtaan – tyrmistymiseen (outrage).

Mercedes-Benz USA sai asiakastietojensa perusteella seuraavan tuloksen; tyytymättömät (dissatisfied) asiakkaat palasivat leasingpalvelun tai automyyntin asiakkaiksi 10% todennäköisyydellä, tyytyväiset (satisfied) 29%, ja ilahtuneet (delighted) 89% todennäköisyydellä. (Keiningham & Vavra 2001: 168) Asiakkaan

ilahduttaminen vaikuttaa tämän perusteella tavoittelemisen arvoiselta. Bermanin mukaan asiakkaan ilahduttamisessa on kyse *odottamattoman arvon* luomisesta tekemällä pieniä tekoja jotka yllättävät asiakkaan – ja jotka siten jäävät mieleen. Ilahtumista aikaan saadakseen yrityksen pitäisi Bermanin mukaan tunnistaa asiakkaan piileviä tarpeita, palveluun liittyviä ongelmia ja parannustarpeita joita asiakas palveluun tekisi. Jotta yritys puolestaan voisi onnistua tässä, tulisi sen luoda palveluhenkilöstölleen ilahduttamiseen pyrkivä kulttuuri, ilahduttamiseen liittyviä kannustejärjestelmiä ja rohkaista ilahduttamiseen pyrkivään toimintaan. (Berman 2005: 142-146) Nämä Bermanin ehdotukset puoltavat mielestäni organisaatioulottuvuuden tuomista mukaan uskollisuuskeskusteluun.

Korotetun henkilökohtaisen palvelun (augmented personal service) käsite on perusidealtaan samankaltainen kuin asiakkaan ilahduttaminen (Beatty *et al.* 1996: 240). Beatty *et al.* tutkivat menestynyttä muotiliikeketjua. Useat liikkeen myyjät kertoivat tehneensä suhteen aikaisessa vaiheessa jotain todella erityistä tai odottamatonta asiakkaalle, jolla he *lukitsivat* asiakkaan suhteeseen. Eräs myyjä oli lainannut asiakkaalle parin omia korvakorujaan jotka sopivat asiakkaan ostamaan asuun. Asiakas oli tästä eleestä niin ilahtunut, että lukittui suhteeseen tietyn myyjän kanssa. (Beatty *et al.* 1996: 233) Tarpeiden ja ongelmanratkaisun näkökulmasta myyjä siis ratkaisi asiakkaan ongelman – asun täydentävien korvakorujen löytämisen – odottamattomalla tavalla, joka todennäköisesti poikkesi positiivisesti siitä, millaista palvelua asiakas oli vastaavissa liikkeissä tottunut saamaan. Muistakaamme, että asiakkaan tarpeet ja ongelmat ovat myös Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallin ytimessä. Koko liiketoiminnan tulisi mallin ajatuksen mukaan rakentua asiakkaan tarpeiden täyttämisen ja asiakkaan ongelmien ratkaisemisen eli arvon tuottamisen ympärille.

Ilahtumisen ja uskollisuuden suhdetta ovat tarkastelleet myös esimerkiksi Oliver, Rust ja Varki (1997), Arnold *et al.* (2005) sekä Finn (2005; 2012). Finn (2012: 107) esimerkiksi huomauttaa että ilahtumiseen on viitattu kahdella tavalla: sekä erillisenä reaktiona (ks. myös Oliver *et al.* 1997), että asiakastyytyväisyyden epälineaarisen skaalan yläpäässä sijaitsevana ”ilahtumisalueena” (zone of delight). Oliver *et al.*



(1997: 329) puolestaan ovat havainneet että ilahtumisen vaikutus käyttäytymisaikomuksiin vaihtelee tilanteittain. He hypotetisoivat, että palvelutilanteessa asiakas saattaa ilahtua jostain palvelusta irrallisesta syystä, jolloin asiakas ei liitä tätä tunnetta arvioon itse palvelusta. Kriittistä käyttäytymisen kannalta on siis ilahtumisen kontekstuaalinen merkitys – ei niinkään ilahtumisen tunne itsessään.

#### 4.7 Yritysten välillä tyytyväisyyden varmistaa tavoitteiden saavuttaminen

Briggs ja Grisaffe toteavat, että palvelun suorituskyvyn ollessa suoraan palkitsevaa yksittäiselle kuluttajalle, B2B kontekstissa *taloudellinen arvo* ja *luottamus* saattavat määrittää miten suorituskyky vaikuttaa käyttäytymisaikomuksiin. Heidän mukaansa kuluttajat, termille uskollisesti, kuluttavat palvelun itse, jolloin suorituskykyiset palvelut tarjoavat nautittavan kulutuskokemuksen. Tällöin kuluttaja voi kokemuksensa perusteella tehdä päätöksen uusintaostosta, lisäostoista tai suositella palvelua muille kuluttajille. B2B kontekstissa palveluita ostavat yksilöt tekevät ostopäätöksen edustamansa organisaation puolesta. He eivät useimmissa tapauksissa kuluta palvelua itse, joten palvelun suorituskyky ei todennäköisesti ole henkilökohtaisesti palkitsevaa. Sitä vastoin heidän reaktionsa ovat myönteisiä jos palvelun suorituskyky on auttanut heidän organisaatiotaan saavuttamaan jonkin tavoitteen. (Briggs & Grisaffe 2010: 39)

Briggs ja Grisaffe tutkivat niin sanottuja kolmannen osapuolen logistiikkapalveluita, jäljempänä 3PL, ja havaitsivat, että verrattuna kuluttajamarkkinoihin B2B -kontekstissa palvelun suorituskyvyn suora vaikutus käyttäytymisaikomuksiin on vähäisempi, mutta epäsuora vaikutus sosiaalisten ja taloudellisten lopputulemien (ie. luottamus, taloudellinen arvo.) kautta on suurempi. (Briggs & Grisaffe 2010: 47) 3PL-yrityksen epäonnistuminen palvelussaan merkitsee palvelun epäonnistumista asiakasyrityksen loppuasiakkaan kannalta. Palveluiden asiakkaana toimivien yritysten tulee näin ollen voida *luottaa* palvelun toimittajan (logistiikkayrityksen) pystyvän vakaaseen ja luotettavaan suorituskykyyn. 3PL-yrityksen suorituskyky on asiakkaalle kriittistä sen kannalta, että asiakkaalla puolestaan on kyky täyttää omille

asiakkailleen annetut lupaukset. (Briggs & Grisaffe 2010: 47)

Briggsin ja Grisaffen löydöksiin liittyy kuvaava esimerkki omalta työuraltani. Olin itse mainostoimistossa työskennellessäni mukana suomalaisen logistiikkayrityksen palvelumuotoiluhankkeessa, jossa projektin alkuvaiheessa selvitettiin mitä kilpailukeinoja yrityksellä oli eli mitä he tekivät paremmin kuin vaihtoehtoiset palvelut. Yrityksen toimitusjohtaja piti yrityksen kasvun mahdollistaneena tekijänä laajaa runkoreittiverkostoa jonka he olivat kyenneet luomaan pitkäikäisten, uskollisten asiakkuuksien kautta. Pitkäikäiset asiakassuhteet olivat puolestaan syntyneet jatkuvan, laadukkaan palvelun ja sitä kautta kertyneen luotettavan maineen ansiosta. Briggsin ja Grisaffen (2010) tutkimustulosten mukaisesti yrityksessä tiedostettiin hyvin, että palvelun epäonnistuminen ”ei ollut vaihtoehto”, sillä heidän epäonnistumisensa suorana seurauksena heidän asiakkaidensa palvelu epäonnistuisi. Logistiikkayrityksen asiakkaiden joukossa oli esimerkiksi sairaala ja autokorjaamoja. Sairaalan kuljetuksissa lähetyksen saapuminen perille juuri oikeaan aikaan on ymmärrettävästi elintärkeää. Samoin autokorjaamon tapauksessa varaosan myöhästyminen tarkoitti sitä, että auto ei tulisi valmiiksi asiakkaalle luvatussa aikataulussa. Logistiikkayrityksen asiakkaita haastatteleamalla selvisi, että toimitusjohtajan oma persoona ja hänen koko yritykseen luoma palvelualttius oli tyytyväisyyden takana. Uskolliset asiakkaat luottivat yritykseen ja useissa tapauksissa luottamus henkilöityi toimitusjohtajan persoonaan. Myös logistiikkayrityksen työntekijät olivat sisäistäneet palvelukulttuurin, joka tarkoitti sitä että heidän odotettiin hoitavan tehtävän tavalla tai toisella. Valitun palvelustrategian haasteeksi koettiin yrityksen eri tasoilla kannattamattomien asiakkaiden ”ylipalveleminen” ja sen tuoma rasite toiminnan kannattavuudelle. Toisaalta logistiikkapalveluiden luonteeseen koettiin kuuluvan alueelliseen markkina-asemaan liittyvät skaalaedut, esimerkiksi reittiverkoston laajuuden ja ajovuorojen tiheyden kautta. Täten kannattamattomat asiakkaat miellettiin yrityksessä ”välttämättömäksi pahaksi”.

Esimerkissäni korkea asiakastyytyväisyys oli siis yhteydessä logistiikkayrityksen kykyyn varmistaa heidän asiakkaidensa palvelun onnistuminen. Tästä seurannut

korkea luottamus ja asiakkaiden kokema arvo oli puolestaan toimitusjohtajan näkemyksen mukaisesti yhteydessä heidän saavuttamaansa markkina-asemaan ja siihen johtaneeseen kasvuun. Markkina-asema oli puolestaan yhteydessä yrityksen kykyyn tuottaa laadukasta palvelua. Korkea palvelun laatu oli kuitenkin myös yhteydessä kannattavuuteen, sillä yrityksessä tiedostettiin että ainakin osaa asiakkaista ylipalveltiin suhteessa asiakassuhteen kannattavuuteen.

Lam *et al.* esittävät, että B2B palveluyritysten johdon tulisi uusintaostojen näkökulmasta seurata sekä tyytyväisyyttä että asiakkaan kokemaa arvoa, sillä tyytyväisyys ei suoraan välitä asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakkaiden arviot yrityksen suhteellisesta kilpailukyvyistä koetun laadun ja kustannusten suhteen kertovat Lam *et al.*:n mukaan yritykselle missä juuri heidän palvelunsa vahvuudet ja heikkoudet piilevät. Keskittymällä asiakkaan kannalta merkittävimpiin tekijöihin yritys voi poistaa kriittisiä heikkouksia jotka estävät asiakkaan kokeman arvon parantamista. Lam *et al.*:n mukaan yritysten tulee kuitenkin huomioida, ettei koettu arvo selitä välttämättä edes suurinta osaa tyytyväisyydestä, vaan tyytyväisyyteen vaikuttaa myös joukko muita tekijöitä. (Lam *et al.* 2004: 308)

#### **4.8 Tyytymättömyys on uskollisuuden Akilleen kantapää**

Oliver korostaa, että kaikilla tasoilla tyytyväisyyden ja suorituskyvyn lasku voi haavoittaa asiakasuskollisuutta. Jos tyytyväisyys on uskollisuuden rakennuspalikka, on tyytymättömyys uskollisuuden Akilleen kantapää. Kilpailijat voivat pyrkiä tyytymättömyyttä luomalla horjuttamaan asiakkaan uskollisuutta. (Oliver 1999: 37) Palvelun laadun heikoksi kokevat asiakkaat reagoivat lähtemällä, uhkaamalla lähteä, vähentävät ostojaan, valittavat tai reklamoivat (Zeithaml *et al.* 1996: 34).

Fornell ja Wernerfelt määrittelevät tyytymättömyyden kognitiivis-affektiiviseksi epämieluisuuden tilaksi, jonka syynä on riittämätön vastine suhteessa kuluttamiseen käytettyihin resursseihin, joihin lukeutuu heidän mukaansa raha, aika ja energia, kun vastineena on saatu hyöty. Tyytymättömyys on asteittaista, joten se ei automaattisesti saa asiakasta lähtemään. Riskin ja vaihtokustannusten vuoksi tyytymätön asiakas voi

hyvinkin päättää ostaa samalta yritykseltä uudelleen. Fornell ja Wernerfelt erottavat offensiivisen, uusasiakkaiden hankintaan pyrkivät markkinointitoimet defensiivisistä markkinointitoimista. Defensiivisen markkinoinnin tavoitteena on säilyttää olemassa olevat asiakkaat: minimoida asiakasmenetykset eli maksimoida asiakaspysyvyyttä. Defensiivisen markkinoinnin keskeisenä haasteena on hallita asiakkaan tyytymättömyyttä siten, että tyytymättömyyden negatiiviset ja haitalliset vaikutukset yritykselle minimoidaan. Tämä tapahtuu tunnistamalla asiakkaiden joukosta tyytymättömyyttä ja rohkaisemalla asiakkaita kertomaan tyytymättömyydestä. Rohkaiseminen voi tarkoittaa esimerkiksi runsaan kompensaation tarjoamista tyytymättömille asiakkaille. Edeltävä ajatus pitää sisällään oletukset, että 1) jokaista asiakasta ei ole järkevää yrittää pitää sekä 2) kompensaatio on järkevässä suhteessa markkinatilanteeseen ja asiakassuhteen oletettuun arvoon. (Fornell & Wernerfelt 1987)

Tyytymättömällä asiakkaalla on karkeasti kolme vaihtoehtoa: lähteä, ilmaista tyytymättömyytensä tai tyytyä tilanteeseen. Albert Hirschman esitti vuonna 1970 EVL -teoriaansa, joita useat valituskäyttäytymistä tutkineet tieteilijät ovat käyttäneet mallinsa pohjana. Mallin mukaan yritys huomaa asiakkaiden absoluuttisen tai suhteellisen tyytymättömyyden kahdella tavalla: 1) yrityksen asiakkaat lakkaavat ostamasta (exit) tai 2) yrityksen asiakkaat ilmaisevat tyytymättömyytensä valittamalla joko yritykselle, tätä ylemmälle taholle tai yleisenä protestina kenelle tahansa jota kiinnostaa (voice). (Hirschman 1970: 4)

Buttlen ja Burtonin (2001: 221) mukaan vain pieni osa tyytymättömistä asiakkaista ilmaisee sen yritykselle. Useat kuluttajat kokevat, että valittamisessa ei ole järkeä, sillä he eivät pidä todennäköisenä että valittamisella olisi vaikutusta tilanteen korjautumiselle. Vaihtoehtoisesti asiakkaat eivät jaksa vaivautua valittamaan sen vaatiman vaivannäön tai kustannusten vuoksi. Tämä muodostaa asiakasuskollisuuteen pyrkiville yrityksille riskin, tyytymättömyyden ja sen syiden jäädessä yrityksen näkökulmasta pimentoon. Fornellin ja Wernerfeltin (1987) tavoin myös Blodgett *et al.* (1995) esittävät, että palveluyritysten tulisi rohkaista tyytymättömiä asiakkaitaan reklamoimaan, jotta yrityksellä olisi mahdollisuus

hyvittää ongelmat ja säilyttää heidät asiakkaina. Heidän mukaansa yritykset jotka kehittävät mainetta hyvinä asiakasvalitusten käsittelijöinä saavat todennäköisemmin luotua asiakasuskollisuutta. (Blodgett *et al.* 1995:31)

Huonosti käsitelty valitus sitä vastoin tuhoaa asiakkaan uskollisuutta entisestään. Tax *et al.* havaitsivat valituskäyttäytymistä tutkiessaan, että yli 50 % valituksen tehneistä asiakkaista oli tyytymättömiä valitusprosessiin. Tämän Tax *et al.* tulkitsivat liittyvän valitusepisodiin kohdistettuihin, standardiepisodia korkeampiin odotuksiin. (Tax *et al.* 1998: 72) Christian Homburg ja Andreas Fürst (2005: 95) toteavatkin, että valitusten käsittely on todellinen happotesti yrityksen asiakasorientaatiolle. Tyytymättömät asiakkaat ovat huomattavasti aktiivisempia viestimään huonoista kokemuksistaan kuin tyytyväiset asiakkaat (Anderson 1998: 67), joten riskinä on palveluongelman leviäminen laajalle asiakkaan muuttuessa ”terroristiksi” (Heskett *et al.* 1994: 166). Toisaalta vastaavasti Jonesin ja Sasserin (1995: 11) mukaan yrityksellä on mahdollisuus saada asiakkaasta itselleen ”apostoli” korjaamalla tyytyväisestä tyytymättömäksi muuttuneen asiakkaan kokeman virheen palvelussa erityisen hyvin.

Tutkimusten perusteella palveluongelmasta johtuva asiakkaan tyytymättömyys tulisi ratkaista 1) anteeksi pyytäen, 2) mahdollisimman kohteliaasti ja empaattisesti käyttäytyen sekä 3) mahdollisimman viipymättä. (Tax *et al.* 1998; Wirtz & Mattila 2004) Tax *et al.*:n (1998) mukaan asiakkaat kokivat tiedon palveluongelman syystä positiivisena jos henkilöstö auttoi heitä saamaan reilun ja nopean ratkaisun. Jos tieto palveluongelmasta esitettiin tekosyynä yrityksen vastuun vähentämiseksi, se sai negatiivisen vastaanoton ja koettiin vastuun kantamisen puutteeksi. Tax *et al.* huomasivat, että asiakkaat olivat erityisen ilahtuneita havaitessaan yrityksen kysyvän sujuiko valitusmenettely tyydyttävällä tavalla. (Tax *et al.* 1998: 69) Heidän mukaansa valitukset olivat usein seurausta asiakkaan näkökulmasta tärkeää asiaa koskeneesta palveluvirheestä, mikä puolestaan sai asiakkaat korostetun vihaisiksi ja turhautuneiksi. Työntekijän käyttäytyminen kohteliaasti ja empaattisesti sekä vahva yritys ongelman ratkaisemiseksi sai asiakkaan raivon laantumaan. Tyly ja välinpitämätön käytös puolestaan lietsoi vihaa. (Tax *et al.* 1998: 72) Wirtz ja Mattila

(2004) havaitsivat Fornellin ja Wernerfeltin (1987) ehdotuksen vastaisesti, että kompensaation tarjoaminen ei välttämättä lisännyt arvoa, jos palveluvirheen korjausprosessi toteutettiin tehokkaasti eli käytännössä korjaamalla tilanne välittömästi ja anteeksi pyytäen. Kompensaatio ei myöskään korjannut tilannetta mikäli korjausprosessi muuten epäonnistui, eli ratkaisu oli viivästynyt ja anteeksipyyntö jäi puuttumaan. Kompensaatiolla oli positiivinen vaikutus, mikäli ratkaisu oli jotain tältä väliltä. (Wirtz & Mattila 2004: 161)

Homburg ja Fürst väittävät, että valitusepisodikohtaisella tyytyväisyydellä on vahva vaikutus asiakasuskollisuuteen, toisin kuin yleisellä, suhteen kuluessa kumuloituneella tyytyväisyydellä. Tutkijat tulkitsivat havaintoihinsa perustuvaa väitettä siten, että valitusepisodin jälkeen asiakkaan kokemus valitusepisodista dominoi tämän näkemyksiä koko yrityksestä. Kokemus valitusepisodista tulee tällöin hetkellisesti uskollisuuden pääasialliseksi tekijäksi. Havainto korostaa Homburgin ja Fürstin mukaan tehokkaan valitusten käsittelyn merkitystä. Huono valitusepisodikokemus puolestaan saattaa merkittävästi nostaa riskiä menettää asiakas, vaikka asiakas olisi ollut sitä ennen tyytyväinen. (Homburg & Fürst 2005: 108)

Blodgett *et al.*:n (1995: 38) mukaan yritysten tulisi valmentaa työntekijöitään, jotta he osaisivat toimia tyytymättömyyttä ilmaisevien asiakkaiden kohdalla. Myös Tax *et al.* korostavat, että valitusten käsittelyn sisällyttäminen kontaktihenkilöstön työnkuvaan on kriittistä asiakkaiden reilun kohtelun varmistamiseksi. Tax *et al.*:n mukaan työntekijän *valtaistaminen* (empowerment) auttaa asiakasta parantamalla valitustilanteissa kriittisiä tekijöitä: nopeutta, kätevyyttä, saatavuutta ja joustavuutta. (Tax *et al.* 1998: 73) Homburgin ja Fürstin (2005: 96) mukaan valitusten käsittelyyn on kaksi lähestymistapaa – mekanistinen ja orgaaninen tapa. Mekanistisessa lähestymistavassa yritykset vaikuttavat yksittäisen asiakaspalvelijan toimintaan luomalla *säännöt* ja *suuntaviivat* toiminnalle. Termi juontaa juurensa organisaatioteorian tieteenalaan ja ”organisaatio koneena” -paradigmaan. Orgaaninen lähestymistapa on *kouluttaa* ja *motivoida* työntekijöitä, sekä tarjota heille *jaettuja arvoja* ja *normeja* tavoitteenaan luoda työntekijälle itseohjautuva taipumus tuottaa

organisaatiolle myönteisiä tuloksia. Orgaanisuus pohjautuu puolestaan ”organisaatio organismina” -paradigmaan. Näitä kahta lähestymistapaa ei pidetä toisiaan poissulkevana. Homburg ja Fürst havaitsivat empiirisissä tutkimuksissaan mekanistisen lähestymistavan – eli vakioitujen toimintamallien – olevan asiakkaan valitusepisodia kohtaan osoittaman tyytyväisyyden kannalta yleisesti hieman orgaanista lähestymistapaa merkittävämpi kuluttajamarkkinoilla kuin yritysmarkkinoilla ja palveluissa kuin fyysisten tuotteiden kohdalla. (Homburg & Fürst 2005: 107-108)

Jotkut asiakkaat ovat luonnostaan herkempiä valittamaan kuin toiset (Blodgett 1995: 34). Jones ja Sasser huomauttavat myös, että asiakkaiden korkea tyytymättömyyden taso ei johdu välttämättä ainoastaan huonosta laadusta. Joskus huono laatu ei ole edes pääsyy tyytymättömyyteen. Yritys on saattanut houkutella asiakkaakseen väärän kaltaisia, kannattamattomia, kroonisesti tyytymättömiä asiakkaita joita ei voi kannattavasti miellyttää. (Jones & Sasser 1995: 3-4) Jonesin ja Sasserin mukaan kaikkia lähteviä asiakkaita ei tulisi edes yrittää pelastaa. Joillain tyytymättömillä asiakkailla on järjettömiä toiveita jotka eivät sovi yrityksen osaamiseen. Tämän kaltaisten asiakkaiden palveleminen voi viedä runsaasti resursseja ja murentaa työntekijöiden mielialaa. (Jones & Sasser 1995: 12) Jones ja Sasser ovat tyypitelleet aikaisemmin mainitun terroristin ja apostolin lisäksi kaksi muutakin erityistä asiakasta. ”Ahne asiakas” (mercenary) on vaativa, mutta ei pysy uskollisena tyytyväisenäkään, mikä vaikeuttaa näiden asiakkaiden palvelemista kannattavasti. ”Panttivanki” on juuttunut asiakkaaksi (vrt. Seth 2005 ja ”trapped customers”) sillä hänellä ei markkinatilanteen vuoksi ole muitakaan vaihtoehtoja. He ovat tyytymättömiä palveluun ja saattavat olla vaativia ja hankalia palvella. Panttivangit saattavat vaikuttaa tuhoisasti työntekijöiden viihtyvyyteen ja katetuottoihin, sekä myös muuttua herkästi terroristiksi markkinatilanteen muuttuessa. (Jones & Sasser 1995: 12)

Fornell ja Wernerfelt (1987: 338) esittävät, että vähäisen kasvun markkinoilla kilpailu pyörii enemmän tai vähemmän tyytymättömien asiakkaiden ympärillä. Anderson *et al.* (1994: 59) puolestaan näkevät riskin tyytymättömien, hankalien ja

luonnostaan hintaherkkien asiakkaiden houkuttelemiselle erityisesti sellaisessa strategiassa jossa pyritään kustannusjohtajaksi matalalla hinnoittelulla ja karsitulla palvelutasolla. Ganesh *et al.* (2000: 85) muistuttavat, että on olemassa kroonisesti tyytymättömiä asiakkaita joista voi tulla palveluyritykselle todellinen piina.

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakkaan näkökulmasta paitsi tyytyväisyydellä, varsinkin tyytymättömyydellä on suuri vaikutus uskollisuuteen. Homburg ja Fürst (2005) ehdottavat jopa että tyytymättömyys on uskollisuudelle merkittävämpi tekijä kuin tyytyväisyys. Palveluyritysten tulisivat uskollisuutta luodakseen pyrkiä johtamaan tyytymättömyyttä luomalla vakiintuneita käytäntöjä ja valmentamalla työntekijöitään käsittelemään asiakkaan valituksia. Mikäli asiakas on pelkän hiljaisen lähdön sijaan halukas kertomaan palveluongelmasta tai tyytymättömyyden syystä, antaa hän samalla yritykselle mahdollisuuden oppia ja kehittää palvelua (ks. esim. Bove *et al.* 2009: 699). Bettencourtin (1997: 386) mukaan ”asiakaskonsulttien” palveluun liittyvät huomautukset tai ehdotukset saattavat johtaa palvelun ongelmien ratkaisemiseen, parannuksiin, palvelun laajennuksiin tai jopa aivan uusien palvelumuotojen syntymiseen. Tyytymättömyyttä ja asiakkaiden valituskäyttäytymistä koskevat tutkimukset vahvistavat mielestäni perusteita organisaatioulottuvuuden tunnistamiseksi ja liittämiseksi osaksi uskollisuuskeskustelua. Palveluhenkilöstön toiminta on avainasemassa, mutta organisaatio ylimmästä johdosta lähtien pystyy vaikuttamaan uskollisuuteen tyytymättömyyden kautta luomalla ja kouluttamalla toimintamalleja (esim. Homburg & Fürst 2005) sekä antamalla resurssit ja toimivallan, rohkaisemalla, motivoimalla ja luomalla tarvittavaa palvelukulttuuria (ks. esim. Tax *et al.* 1998). Monet tutkijat ovat syystäkin nostaneet myös oikeiden ihmisten rekrytoimisen keskeiseksi menestystekijäksi (ks. esim. Heskett *et al.* 1994; Beatty *et al.* 1996; Schneider & Bowen 1999; Salanova *et al.* 2005). Organisaatioulottuvuudella on palvelualoilla kiistatta merkityksellinen rooli uskollisuudessa. Tähän näkökulmaan sopii hyvin Suomen menestyneimpiin yritysjohtajiin kuuluvan Matti Alahuhdan kommentti Talouselämän (2015) haastattelussa: ”yhä enemmän ajattelen niin, että ihmiset ovat yrityksen ainoa voimavara”.



Seuraavaksi käsittelemme tyytyväisyyden ja taloudellisen menestyksen välistä epäselvää suhdetta uskollisuuden näkökulmasta. Tyytyväisyys ei aina takaa uskollisuutta, mutta toisaalta tyytymättömyyскään ei aina saa suhdetta päättymään. Tämän pääluvun päättää suhteiden päättymistä ja sen esteitä käsittelevä alaluku.

#### **4.9 Tyytyväisyys ja uskollisuus eivät takaa yrityksen taloudellista menestystä**

Anderson *et al.* (1994) esittävät ruotsalaiseen kuluttajaindeksiin perustuen, että yritykset jotka pääsevät korkean tason asiakastyytyväisyystuloksiin, nauttivat myös ylivertaisesta taloudellisesta tuloksesta. Parantunut asiakastyytyväisyys vaikuttaa heidän mukaansa tulokseen kuitenkin viiveellä, sillä yritykset parantaa tyytyväisyyttä vaikuttavat vasta tulevaisuuden ostopäätöksiin. Laadun ja tyytyväisyyden parantamisen vaikutuksia tulisikin heidän mukaansa havainnoida pitkällä aikavälillä ja yrityksiä luoda asiakasuskollisuutta käsitellä investointeina. Toisaalta he havaitsivat myös markkinaosuuden kasvun olevan yhteydessä tyytyväisyysarvioiden laskuun. Tämän he tulkitsevat liittyvän siihen, että suuren markkinaosuuden yrityksen asiakaskunta on yleensä heterogeenisempää, jolloin asiakkaiden preferenssit vaihtelevat. Homogeenisemmän niche-markkinan asiakkaiden palveleminen tyydyttävästi saattaa olla helpompaa. (Anderson *et al.* 1994: 63-64; ks. myös Reichheld 1993:71-73) Grove ja Fisk toteavatkin, että kaikkien asiakkaiden palveleminen tyydyttävästi samalla tavalla on käytännössä mahdotonta, sillä ihmisillä on eri näkemyksiä siitä mikä tietyssä tilanteessa on soveliasta ja järkevää (Grove & Fisk 1997: 78). Reichheld puolestaan toteaa, että palvelun laadun parantaminen on yrityksen resurssien tuhlaamista jos se kohdistuu kannattamattomiin asiakkaisiin, joista yrityksen olisi parempi hankkiutua eroon. Toisaalta osa asiakkaista ei pysy uskollisina riippumatta siitä kuinka korkeaa arvoa he kokevat (Reichheld 1993: 66).

Gupta ja Zeithaml toteavat, että tyytyväisyyden ja kannattavuuden välisen yhteyden vahvuus vaihtelee eri toimialojen ja yritysten välillä. Heidän mukaansa tyytyväisyydellä on suurempi merkitys palveluyrityksissä, joissa asiakkaat ovat osallisia palvelun tuottamiseen. Guptan ja Zeithamlin mukaan palveluyritysten

palvelun laadun määrää asiakaspalveluhenkilöstö, siinä missä valmistusyrityksissä tuotteen laatu määrittyy tehtaassa. Tämän vuoksi palvelualoilla toimivien yritysten välillä tyytyväisyydessä on todennäköisesti suurempaa vaihtelua. (Gupta & Zeithaml 2006: 727) Tämä näkemys ei ole varsinaisesti yhteneväinen nykyisen palvelukeskeisen ajattelutavan kanssa (ks. Vargo & Lusch 2004 ja 2008), mutta alleviivaa joka tapauksessa palveluiden erityispiirteitä suhteessa fyysisiin tuotteisiin. Buttlen ja Burtonin (2001: 220) mukaan asiakkaat myös ymmärtävät, että palvelutilanteissa joissa he ovat mukana palvelun tuottamisessa, heidän oma osallistumisensa saattaa olla syynä tyytymättömyyteensä.

Storbackan, Strandvikin ja Grönroosin (1994: 21) mukaan puolestaan oletukset kuten asiakkaiden toiminta perustuu havainnoille laadusta ja tyytyväisyydestä, asiakkaat ovat vapaita toimimaan ja uskollinen asiakas on tuottoisampi kuin vähemmän uskollinen tulee voida asettaa kriittisen tarkastelun alle. He esimerkiksi siteeraavat Luukisen ja Storbackan tutkimusta (1994 via Storbacka *et al.* 1994: 32), jossa havaittiin kuluttajapankkitoiminnassa tyytyväisyyden olevan korkeimmillaan kannattamattomimpien asiakkaiden kohdalla. Löydös on mielestäni kyseisen alan luonne huomioiden varsin looginen. Asiakkaalle edullinen rahoitus ei voi olla pankille korkeasti kannattavaa ja henkilöstöresursseja vaativaa asiakaspalvelutyötä voi olla pankkisektorilla hankalaa laskuttaa asiakkailta ilman asiakastyytyväisyyden laskua.

Uskollisuuden on katsottu johtavan halukkuuteen maksaa korkeampaa hintaa, eli vähenevään hintaherkkyyteen (ks. esim. Delgado-Ballester & Munuera-Aleman 2001; Grönroos 1994; Zeithaml *et al.* 1996). *Hinnansietokyky* (price tolerance) kuvaa sitä hinnanlisäystä, jonka tyytyväiset asiakkaat maksimissaan ovat halukkaita maksamaan tai sietävät vaihtamatta palvelun toimittajaa (Anderson 1996: 265). Toisaalta hinnansietokykyä voidaan myös tutkia tilanteessa, jossa asiakas ei ole valmis uusintaostoon, selvittämällä minkä verran hinnan tulisi laskea, että hän muuttaisi mieltään (Fornell *et al.* 1996). Hintaherkkyys on ikään kuin vastakäsite hinnansietokyvylle. Erittäin *hintaherkän* (price sensitive) asiakkaan hinnansietokyky on matalalla tasolla. Jos sanotaan että asiakas ei ole hintaherkkä, on hänellä korkea

hinnansietokyky. Anderson (1996: 272) esittää, että hinnansietokyky on tärkeä uskollisuuden indikaattori.

Christopher Fay (1994) teki vähittäismyynnin alalla havainnon, että pisimpään asiakkaana olleet olivat kannattamattomimpien joukossa, sillä he olivat taitavimpia valitsemaan tuotteiden joukosta yrityksen kannalta pienikatteisen tai kannattamattoman valikoiman ostoksia. Fay luonnehtikin uskollisuutta häilyväksi käsitteeksi, jota pitää osata johtaa mikäli yritys haluaa hyötyä siitä. Reichheldin mukaan (1993: 66) alennushinnoittelu ei useinkaan kannata, sillä se houkuttelee hänen mukaansa usein vaikeimmin pidettäviä ja hintaherkkiä asiakkaita. Reichheldin mukaan yritysten tulisi tämän vuoksi pikemminkin käyttää hinnoittelua suodattaakseen todennäköisesti epäuskolliset asiakkaat oman asiakaskuntansa ulkopuolelle.

Reinartz ja Kumar (2000) havaitsivat, että katalogijälleenmyynnin kontekstissa kannattavia asiakkaita oli sekä pitkäaikaisissa, että lyhytaikaisissa asiakkaissa. He olivat jakaneet asiakkaat neljään eri segmenttiin liikevaihdon ja suhteen pituuden mukaan; pitkäaikaisiin 1) korkean ja 2) matalan liikevaihdon asiakkaisiin ja lyhytaikaisiin 3) korkean ja 4) matalan liikevaihdon asiakkaisiin. Vaikka uskollisten, paljon ostavien asiakkaiden segmentti oli tärkein, he pitivät liikevaihdon kannalta äärimmäisen tärkeänä myös lyhytaikaisten paljon ostavien asiakkaiden osuutta, sillä sen tuotto/kuukausi oli segmenteistä korkein. Täten he ehdottavat, että pelkästään pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin keskittyvä strategia olisi epäsuotuisa, sillä transaktiokeskeisten ostajien taloudellinen merkitys tutkimuksen katalogijälleenmyyjälle oli suuri. (Reinartz & Kumar 2000: 24-25)

Eräässä toisessa tutkimuksessa Reinartz ja Kumar siteerasivat yhdysvaltalaisen high-tech B2B -palveluntarjoajan tapausta, jossa yritys seurasi asiakasuskollisuusohjelmansa avulla asiakaskohtaisia kuluja ja tuottoja. Yritys havaitsi viiden vuoden ja 2 miljoonan dollarin vuosittaisen investoinnin jälkeen ohjelmansa perusteella, että puolet uskollisiksi määritellyistä asiakkaista oli juuri ja juuri kannattavia. Vastapainona sille puolet yrityksen kannattavimmista asiakkaista

kuului asiakastyyppiin joka osti lyhyen ajan sisään paljon tuotteita korkealla katteella, kadoten sen jälkeen täysin. (Reinartz & Kumar 2002: 86-87)

Dowling ja Uncles (1997: 14) esittävät, että uskolliset asiakkaat sekä voivat olla vähemmän hintaherkkiä, että voivat olla olematta. Tämä riippuu siitä, kuinka tärkeä valintakriteeri hinta on asiakkaille ja kuinka houkutteleva arvolupaus on kokonaisuutena. Dowlingin ja Unclesin mukaan koettu arvo – ei uskollisuus – selittää kyvyn sietää korkeampaa hintaa. Heidän mukaansa voidaan myös väittää, että uskolliset asiakkaat oppivat odottamaan alennusta tai parempaa palvelua. Toisin sanoen asiakkaat oppivat odottamaan, miten yritys palkitsee asiakkaan tämän uskollisuudesta. Dowling ja Uncles toteavatkin väitteen, että uskolliset asiakkaat olisivat yritykselle aina kannattavampia, olevan rajua yksinkertaistamista. Vaikutukset riippuvat heidän mukaansa markkinaolosuhteista: kilpailutilanteesta, palvelun korvattavuudesta, erottuvuudesta ja markkinaosuudesta. (Dowling & Uncles 1997: 14-15) Dowlingin ja Unclesin havainnot vaikuttavat jälleen puoltavan markkinaulottuvuuden olennaista roolia uskollisuuden ilmiöitä tarkasteltaessa.

Ruotsalaisen asiakastyytyväisyysbarometrin sisältämää dataa tutkinut Anderson (1996) korostaa, että hintaherkkyys on riippuvaista saatavilla olevien vaihtoehtojen *suhteellisesta houkuttelevuudesta*. Tilanteessa jossa seuraavaksi paras vaihtoehto koetaan lähes yhtä haluttavaksi, ei asiakas siedä korkeampaa hintaa yhtä hyvin kuin tilanteessa jossa seuraavat vaihtoehdot ovat selkeämmin vähemmän haluttavia. Anderson havaitsi tutkimuksessaan, että korkeasti kilpailluilla markkinoilla asiakastyytyväisyys on yleensä korkeampaa, mutta kyky sietää korkeampaa hintaa on alempi. Ei voida siis yleistää että korkea tyytyväisyys on joka tilanteessa yhteydessä kykyyn sietää korkeampaa hintaa. Matalan kilpailun tilanteessa asiakkaiden hintaherkkyys saattaa olla alhaista vaikka tyytyväisyys on alhaisella tasolla, johtuen joko vaihtoehtojen puutteesta tai korkeista vaihtokustannuksista. (Anderson 1996: 266, 271) Anderson havaitsi myös, että kuluttajien yleinen hintaherkkyys vähenee talouden noususuhdanteessa ja kasvaa laskusuhdanteessa (Anderson 1996: 271).

Reichheld *et al.*:n mukaan tyytyväisyyden ja tuottojen välinen yhteys on epäselvä.

Jopa 60-80% asiakkaista jotka vaihtavat kilpailijan asiakkaiksi sanovat olleensa tyytyväisiä tai todella tyytyväisiä palveluun. Reichheld *et al.*:n mukaan asiakastyytyväisyyden seuraaminen tutkimuksilla on tästä havainnosta huolimatta hyvin yleistä, ehkä tyytyväisyystutkimuksien helpon toteutettavuuden vuoksi. Heidän mukaansa asiakastyytyväisyyden mittaamisessa itsessään ei ole mitään pahaa, mutta jos korkeista tyytyväisyystuloksista tulee tavoite sinänsä, ongelmat alkavat. He kritisoivat tyytyväisyystutkimuksia myös siitä, että niiden tulosten manipulaatio yrityksissä on yleistä, varsinkin jos sillä on vaikutusta henkilöstön palkkioihin. Vaikka tyytyväisyyttä tutkittaisiinkin oikeilla menetelmillä, saattaa heidän mukaansa tyytyväisyystutkimusten toteuttaminen keräämällä asiakkailta vastauksia ärsyttää asiakkaita, ja lisäksi tuottaa turhia kuluja yritykselle. (Reichheld *et al.* 2000: 137-138)

Reichheld *et al.* ehdottavat, että parempi tapa mitata tyytyväisyyttä on seurata uusintaostoja, sillä ne kertovat tyytyväisyydestä paremmin kuin tyytyväisyyskyselyt. Lisäksi jos yritykset seuraavat asiakkaittensa ostoksia, he voivat tehdä strategisia päätöksiä jotka parantavat parhaimpien, kannattavimpien asiakkaittensa kokemaa arvoa. Kannattamattoman asiakkaan tyytyväisyyden parantaminen lisää ainoastaan kustannuksia. (Reichheld *et al.* 2000: 137) Reichheldiä voi kritisoida siitä, että nämä neuvot soveltuvat intuitiivisesti paremmin aloille, joilla yritys voi keskittyä palvelemaan rajallista asiakasmäärää ja asiakkaat ovat halukkaita maksamaan laadusta. Väitän, että suurten kiinteiden kustannusten tai markkina-asemaan liittyvien skaalaetujen määrittelemillä palvelualoilla – kuten esimerkiksi energialaitosten tai teleoperaattoreiden tapauksessa – yritys voi tarvita kannattavan liikevaihdon volyymin saavuttamiseen myös matalan kannattavuuden asiakkaita ja jopa kannattamattomia asiakkaita. Markkinoiden ja palveluiden luonne tulisi aina huomioida tarkastelussa.

Asiakastyytyväisyysmittauksia on kritisoinut myös Robert Woodruff (1997), jonka mukaan asiakastyytyväisyysmittaukset eivät usein itsessään kerro riittävästi asiakkaan muuttuvista tarpeista. Woodruffin mukaan tyytyväisyystutkimustulosten lisäksi tulisi tuntea asiakkaan arvontuotanto ja ongelmat jotka ovat

tyytyväisyysarvion taustalla. Tyytyväisyys yrityksen tuotteisiin ei välttämättä korreloi ostokäyttäytymisen ja sitä kautta yrityksen taloudellisen menestyksen kanssa. (Woodruff 1997: 139)

Asiakasuskollisuutta voidaan mitata useilla vaihtoehtoisilla tavoilla. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että kompleksiset mittaustavat ovat asiakasuskollisuuden tutkimisen kannalta tarpeettomia. Eräs tapa mitata uskollisuutta on mitata *aikomuksia suositella yrityksen palveluja muille kuluttajille*, kuten esimerkiksi Reichheldin Net Promoter Score. (Gupta & Zeithaml 2006: 721) Net Promoter on saanut osakseen kritiikkiä ja osa tutkijoista erityisesti Timothy Keininghamin johdolla ovat argumentoineet, että sen nostaminen yli muiden tai ainoaksi tarvittavaksi mittariksi on vailla perusteita (Keiningham *et al.* 2007a, Keiningham *et al.* 2007b, Keiningham *et al.* 2015). Keiningham *et al.* (2015: 24) arvelevat Net Promoter Scoren suosion johtuvan sen suoraviivaisuudesta, yksinkertaisuudesta ja helposta ymmärrettävyydestä verrattuna tarkempiin monimuuttujamalleihin. Itse arvelen omiin työelämän kokemuksiini perustuen yksinkertaisten mittaustapojen suosion johtuvan myös siitä, että laajamittaisten, monimuuttujiin perustuvien asiakastyytyväisyystutkimusten systemaattinen kerääminen ja toistaminen on erittäin työlästä sekä kallista ja vaatii käytännössä joko erillisen markkinatutkimusyksikön perustamista yrityksen sisälle tai tutkimuksen tilaamista ulkopuoliselta markkinatutkimusyryitykseltä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että asiakaskohtaisen tyytyväisyyden, uskollisuuden ja asiakaskohtaisen kannattavuuden väliset suhteet vaikuttaisivat olevan epälineaarisia sekä vahvasti ala- ja kontekstisidonnaisia. Dowlingin ja Unclesin (1997) sekä Andresonin (1996) havainnot puoltavat mielestäni uskollisuuden suhteellisen näkökulman painoarvoa.

Jos tyytyväisyyttä, uskollisuutta tai esimerkiksi asiakkaan kokemia kustannuksia, kuten palvelun hintaa, tarkastellaan vertaamalla, suhteessa asiakkaan havaitsemiin vaihtoehtoihin, ottaa arvio paremmin huomioon myös markkinatilanteen ja vaihtoehdot. Suhteelliseen näkökulmaan palaan mentaalisen uskollisuuden osatekijöitä käsittelevässä luvussa, jonka ensimmäisessä alaluvussa käsittelen Dickin

ja Basun (1994) mallin kautta *suhteellisen asenteen* konseptia ja siihen liittyviä oivalluksia palvelu-uskollisuudesta. Sitä ennen käsittelen vielä suhteen lopettamiseen ja palvelun toimittajan vaihtamiseen liittyviä asiakkaan havaitsemia kustannuksia.

#### 4.10 Havaitut vaihtokustannukset vaikuttavat ostokäyttäytymiseen

Useat asiakkaat jatkavat yrityksen asiakkaana vaikka ovat tyytymättömiä palvelun suorituskykyyn. Syynä voi olla *muutosvastaisuus* (inertia), *välinpitämättömyys* (indifference), *korkeat vaihtokustannukset* (switching costs) tai *vaihtoehtojen erojen puute*. Kaikki nämä voivat vahvistaa asiakaspysyvyyttä. (Buttle & Burton 2001: 218)

Jones et al. (2000) määrittävät *vaihtamisen esteeksi* (switching barrier) minkä tahansa tekijän, joka tekee palvelun toimittajan vaihtamisesta vaikeampaa tai lisää vaihtamisen kustannuksia. (Jones et al. 2000: 261) Lopo Rego, Neil Morgan ja Claes Fornell nimittävät vaihtokustannusten vaikutuksia selittämättömäksi uskollisuudeksi (unexplained loyalty), koska vaihtokustannusten katsotaan vaikuttavan sellaisessa tilanteessa, jossa asiakas ei lopeta suhdetta, vaikka on tyytymätön palveluun. (Rego et al. 2013: 4) On syytä tarkentaa, että vaihtokustannuksilla ei viitata objektiivisiin tekijöihin, vaan kyse on siitä millaisten tekijöiden ja millä tavalla asiakas subjektiivisesti kokee vaikuttavan tilanteeseen ja päätöksentekoon. Vaihtaminen voi objektiivisesti katsottuna olla yksinkertaista, vaivatonta tai helppoa, mutta asiakas voi, jopa järjenvastaisesti, silti kokea vaihtamisen mahdottomaksi. Kyse on siis asiakkaan mentaalista prosessista, johon ulkoiset tekijät toki vaikuttavat. Jones et al. (2002) esittävätkin, että yrityksille olisi hyödyllistä selvittää sekä olemassa olevien että potentiaalisten asiakkaiden käsityksiä vaihtokustannuksista. Tämän tiedon avulla yritys voi potentiaalisesti paremmin hallita näitä kustannuksia osana kokonaisvaltaista asiakasstrategiaansa, sekä tunnistaa millaisilla vaihtokustannuksilla on merkitystä juuri heidän alallaan sekä valittujen asiakassegmenttien kohdalla. Vaihtokustannukset ovat Jones et al.:n mukaan voimakkaasti toimialariippuvaisia. (Jones et al. 2002: 448)

Jones et al.:n (2000) mukaan havaitut vaihtokustannukset tarkoittavat asiakkaan

näkökulmasta havaittuja, *psykologisia, ajallisia, rahallisia* ja *työpanoskustannuksia*, joita palvelun toimittajan vaihtamiseen liittyy. Kun havaitut kustannukset ovat korkeita, vaihtamisen todennäköisyys pienenee. Jones *et al.* huomauttavat vaihtokustannusten olevan olemassa myös työntekijämarkkinoilla, työpaikan vaihtamisen yhteydessä. Asiakkaiden oletetaan arvioivan päätöstä tehdessään vaihtokustannusten ja palvelun toimittajan vaihtamisesta seuraavien hyötyjen suhdetta. Näin ollen matalien vaihtokustannusten tilanteessa tyytymättömien asiakkaiden pitäisi oletettavammin lähteä kuin tyytyväisten, sillä hyötyjen oletetaan ylittävän kustannukset. Toisaalta korkeiden vaihtokustannusten tilanteessa asiakkaat saattavat jäädä huolimatta tyytymättömyydestään, sillä vaihtokustannukset ylittävät vaihtohyödyt. Koetut vaihtohyödyt ovat luonnollisesti riippuvaisia vaihtoehtojen houkuttelevuudesta. Jos parempaa ei ole tarjolla, on asiakkaan (tai jälleen työmarkkinoilla työntekijän) tyydyttävä vaihtoehtoon johon hän ei välttämättä ole tyytyväinen. (Jones *et al.* 2000: 261-263)

Saatavilla olevien hyväksyttävien vaihtoehtojen määrän pudotessa asiakastyytyväisyyden ja uusintaostojen todennäköisyyden yhteys katoaa. Toisin sanoen, jos vaihtoehtoja ei ole, lisääntyy asiakasuskollisuus vaikka palvelun suorituskyky olisikin vaatimustason alapuolella. (Jones *et al.* 2000: 263) Javalgi ja Moberg (1997: 170) väittävätkin, että uskollisuutta ei ilmiönä voi esiintyä toimialoilla joissa palveluilla ei ole vaihtoehtoja, kuten palolaitoksen, poliisin, tiekunnossapidon ja muiden julkisten monopolien tapauksessa. Tämä ei heidän mielestään tarkoita sitä, etteivätkö kansalaiset arvioisi palvelujen laatua. Kilpailevien vaihtoehtojen vähäisyys vain tekee uskollisuuden merkityksen lähes olemattomaksi, sillä tarjolla ei ole vertailukohtia. Voidaan kuitenkin argumentoida, että tällaisissakin tilanteissa vaihtoehtoja on olemassa: esimerkiksi lakialoitteet, mielenilmaukset ja julkinen protestointi. Näillä keinoilla voidaan pyrkiä palvelun laadun parantamiseen, sääntelyn vapauttamiseen kuten lakiperusteisten valtion monopolien purkamiseen tai äärimmäisenä ilmiönä hallinnon vaihtumiseen vallankumouksen tai vallankaappauksen kautta. Globalisoituvassa maailmassa ihmiset voivat myös muuttaa parempien palveluiden ja esimerkiksi kannustavamman verotuksen perässä toisiin valtioihin jossa palvelut ovat erilaisia. Toisaalta monopolien purkautuessa



tilanne saattaa muuttua äkkiä ja kumuloitunut tyytymättömyys johtaa asiakkaiden joukkopakoon (Jones & Sasser 1995: 7). Todennäköisesti palveluntarjoaja on jo saanut asiakkaiden aikeista vihiä, sillä mitä epätäydellisempi markkinatilanne on, sitä vähemmän ihmisillä on mahdollisuuksia vaihtaa, jolloin valittamisen ja protestoinnin todennäköisyys kasvaa (Fornell & Wernerfelt 1987: 339).

Vaihtokustannukset liittyvät sekä uusasiakashankintaan että asiakassuhteiden ylläpitämiseen eli uskollisuuspyrkimyksiin. Asiakkaiden houkuttelemiseksi yritysten tulisi pyrkiä vähentämään ja asiakkaiden pitämiseksi lisäämään asiakkaan kokemia vaihtokustannuksia. (Jones *et al.* 2002: 448; ks myös Lam *et al.* 2004) Palveluyritykset voivat käyttää viestintää ja vaihtokannustimia keinoinaan, yrittäessään houkutella asiakkaita kilpailijoiltaan (Oliver 1999: 36). Lee ja Cunningham (2001: 117-122) havaitsivat pankki- ja matkatoimistopalveluita käsitelleessä tutkimuksessaan, että mitä työläämpää kuluttajalle on kerätä tarvittavaa informaatiota mahdollisista vaihtoehtoista, sitä todennäköisempää on asiakkaan uskollisuus. Palveluntarjoajat voivat pyrkiä houkuttelemaan asiakkaita vaihtamaan kilpailijoilta vähentämällä vaihtokustannuksia: esimerkiksi tarjoamalla tutustumisjaksoja tai hoitamalla asiakkaan puolesta irtisanomisen ja siihen liittyvät kustannukset. Jones *et al.*:n (2002: 448) mukaan asiakkaiden havaitsemia vaihtokustannuksia voi pyrkiä vähentämään esimerkiksi myöntämällä takuita ja antamalla konkreettisia vinkkejä laadusta, vähentäen näin vaihtamista edeltäviä haku- ja arviointikustannuksia. Havaittuja vaihtokustannuksia voi puolestaan pyrkiä lisäämään muodostamalla sidoksia (ks. Liljander ja Strandvik 1995) asiakkaaseen. Sidokset ja vaihtamisen esteet voivat olla kuluttajan näkökulmasta luonteeltaan sekä positiivisia että negatiivisia.

Varsinkin negatiiviset vaihtamisen esteet, kuten sitovat sopimukset, korkeat aloitusmaksut tai jäsenmaksut, saattavat luoda tunteita vankina olemisesta ja saada aikaan yrityksen kannalta negatiivista käyttäytymistä. Positiiviset vaihtamisen esteet, kuten henkilökohtaiset suhteet eivät niin todennäköisesti johda negatiiviseen käyttäytymiseen, mutta saattavat olla muilla tavoin haitallisia yrityksen kannalta tietyissä tilanteissa. Esimerkiksi vahvojen henkilökohtaisten siteiden, ja niihin

perustuvan *henkilöuskollisuuden*, vallitessa on henkilöstön vaihtuvuus yritykselle erityinen riskitekijä. (Jones *et al.* 2000: 269-270; ks. myös Bove *et al.* 2009)

Gerrard Macintosh ja Lawrence Lockshin (1997: 494) havaitsivat australialaisten viinikauppojen asiakkaita tutkimalla, että asiakkaat, jotka olivat muodostaneet *henkilökohtaisia suhteita* yrityksen työntekijöihin, olivat yleisesti uskollisempia ja myönteisempiä liikettä kohtaan. Jones *et al.* (2002) puolestaan esittävät, että asiakkaat saattavat kokea toistuvaan asiointiin perustuvan *erityiskohtelun* vaihtokustannuksena. Erityiskohtelu palveluiden kohdalla saattaa Jones *et al.*:n mukaan johtua vahvoista siteistä palveluhenkilöstöön. Tutkijoiden mukaan monilla aloilla myös palvelujen asiakaskohtainen räätälöinti on voimakasta, jolloin palveluntarjoajan täytyy kerätä asiakkaalta tietoja palvellakseen tätä onnistuneesti. Tällöin vaihtamiseen liittyy asiakkaan näkökulmasta *muodostamiskustannuksia*, hänen joutuessaan antamaan uudelle palveluntarjoajalle itsestään tietoja joita hänen nykyisellä palveluntarjoajallaan jo on. (Jones *et al.* 2002: 443) Asiakas kokee nämä suhteen edut uponneina kustannuksina, jotka hän menettäisi lopettaessaan suhteen. Uponneiden kustannusten ja henkilöiden välisten suhteiden vahva yhteys lisää Jones *et al.*:n mukaan todennäköisesti asiakkaan luottamuksen ja turvallisuuden tunteita sekä halua säilyttää suhde johon on jo investoitu paljon. Tällöin asiakkaalla on motivaatio viestiä palvelun ongelmista henkilöstölle niiden korjaamisen toivossa, lähtemisen sijaan. (Jones *et al.* 2002: 448)

Liljander ja Roos (2002) kutsuvat vaihtamisen houkuttelevuutta vähentäviä positiivisia siteitä *suhdehyödyiksi* (relationship benefits). Suhdehyödyt ovat havaittuja etuja, joita vakioasiakas saa ydinpalvelun lisäksi. Suhdehyöty ei voi olla sellainen palvelun ominaisuus, jonka jokainen asiakas saa. Yritykset voivat uskoa tarjoavansa hyötyjä, mutta ainoastaan asiakkaat itse voivat määritellä kokevatko he hyötyjä. (Liljander & Roos 2002: 597) Harrison-Walkerin (2001: 69) mukaan positiivisesti yritykseen sitoutunut henkilö on motivoitunut toimimaan aktiivisesti organisaation tavoitteita edistävällä tavalla, kuten suosittelemalla yrityksen palveluita. Jones *et al.*:n (2002: 448) mukaan vaihtokustannusten vuoksi negatiivisesti sitoutunut saattaa puolestaan olla turhautunut ja kokea olevansa

vangittuna suhteeseen, mikä todennäköisesti johtaa yrityksen haukkumiseen kolmansille osapuolille tai valituskäyttäytymiseen.

Liljander ja Strandvik jakavatkin asiakassuhteet *arvostettuihin* (valued), *välinpitämättömiin* (indifferent) ja *pakotettuihin* (forced) suhteisiin. Paitsi asiakkaat, myös palveluntarjoajat voivat olla asiakassuhdetta kohtaan joko arvostavia, välinpitämättömiä tai pakotettuja. Näin ollen Liljanderin ja Strandvikin mukaan kahdensivisissä suhteissa on yhdeksän mahdollista eri yhdistelmää. Esimerkiksi pankki voi haluta eroon kannattamattomasta asiakkaasta, mutta ei voi tehdä sitä voimassa olevien sopimusten vuoksi, ollen näin pakotettu jatkamaan suhdetta asiakkaan halutessa pysyä pankin asiakkaana rahavaikeuksien vuoksi, sillä häntä ei huolitaisi muun pankin asiakkaaksi. (Liljander & Strandvik 1995: 19)

*Pakotetussa suhteessa* asiakas on negatiivisesti sitoutunut. Hän haluaisi vaihtaa palvelun toimittajaa, mutta ei vaihtamisen esteiden tai vaihtoehtojen puutteen vuoksi pysty. Asiakas saattaa olla palvelun toimittajalle taloudellisesti merkittävä ja siten palvelun toimittaja pyrkii pitämään asiakkaan. Positiivinen tai välinpitämätön sitoutuminen on muuttunut jonkin tapahtuneen muutoksen tai huonontuneen palvelun laadun seurauksena negatiiviseksi. Asiakas saattaa olla valmistautunut vaihtamaan palvelun toimittajaa heti kun se on mahdollista. (Liljander & Strandvik 1995: 22)

Morganin ja Huntin (1994) mukaan vaihtamisen kustannukset ovatkin itse asiassa *lopetuskustannuksia* (termination costs), jotka liittyvät suhteen loppumiseen riippumatta siitä, siirtyykö asiakas käyttämään uutta palvelun toimittajaa. Tällöin heidän mukaansa suhteeseen sijoitetut resurssit ovat joka tapauksessa suhteen päätyttyä menetetty, riippumatta siitä jatkoiko asiakas jonkun muun toimittajan kanssa vai luopuiko tuotekategoriasta kokonaan. Morganin ja Huntin mukaan sitoutumisen näkökulmasta todellisilla suhteen lopettamisesta koituvilla kuluilla ei ole merkitystä, vaan osapuolen *olettamilla* suhteen lopettamisesta koituvilla kuluilla, sillä oletukset ohjailevat osapuolten käyttäytymistä. (Morgan & Hunt 1994: 24)

Hart, Heskett ja Sasser muistuttavat, että nolla menetettyä asiakasta on palveluiden

kohdalla saavuttamaton tavoite (Hart *et al.* 1990: 150). Silke Michalskin (2004) mukaan asiakkaan päätös lopettaa suhde on usein usean tapahtuman lopputulos, jolloin suhteen loppuminen ei ole tapahtuma vaan prosessi. (Michalski 2004: 977-978) Asiakassuhteen lopetusprosessi lähtee hänen mukaansa liikkeelle palveluun, asiakkaaseen tai kilpailijan toimenpiteisiin liittyvästä ”sysäyksestä” (trigger), joka on suoraan kytköksissä suhteen loppumisen syihin. Michalskin tutkimuksessa yleisimmät yrityksen vaikutettavissa olevat syyt liittyivät asiakaspalveluvirheisiin, hintaan ja ydinpalveluvirheisiin. (Michalski 2004: 985-986) Michalskin mukaan asiakkaan tiedonhakuprosessi ja vaihtoehtojen arviointiprosessi olivat alkaneet yleensä joitakin kuukausia ennen suhteen tosiasiallista katkeamista. Mielenkiintoista on, että useissa tapauksissa asiakas oli ennen lähtöään myös ilmoittanut palveluntarjoajalle suhteen lähestyvistä loppumisesta. (Michalski 2004: 986)

Michalski päätyi pankkien asiakkaita tutkimalla asiakkaan näkökulmasta kuuteen suhteen lopetustyyppiin: 1) *pakotettu loppu*, joka johtuu muutoksista joko asiakkaan elämässä tai kilpailu-/markkinatilanteesta, 2) *äkkinäinen loppu* joka johtuu yksittäisestä sietämättömästä vuorovaikutus- tai palveluvirheestä, 3) *hiipivä loppu* joka johtuu vähitellen hiipuneesta palvelun laadusta tai useista kriittisistä tapahtumista, (4) *vapaaehtoinen loppu*, joka johtui suhteen merkityksen häviämisestä asiakkaan silmissä (esim. pankkitili jota ei olla käytetty vuosiin), 5) *vastahakoinen loppu*, joka johtui palvelun (esim. lainan) kieltämisestä asiakkaalta ja 6) *suunniteltu loppu*, joka oli ennalta tiedetty ja suunniteltu, liittyen esim. tietyn projektin loppuun saattamiseen. (2004: 987 – 995)

Susan Keaveney puolestaan (1995) tutki palveluasiakkaiden lähdön syitä yli viidensadan haastattelun perusteella ja päätyi muodostamaan kahdeksan kategoriaa eri syistä. Tutkitut palvelualat vaihtelivat hyvin laajasti kampaamoista automekaanikkoihin, ravintoloista lääkäreihin ja pankeista talonmiehiin, sillä tutkimukseen osallistuneita oli pyydetty kertomaan viimeisimmästä kerrasta jolloin he olivat vaihtaneet jotakin palvelun toimittajaa. Tutkimus ei sinällään ollut toimialaspesifi, vaan laaja-alainen. Esitän tiivistelmän Keaveneyn löydöksistä alla olevassa taulukossa (Taulukko 2).

Taulukko 2. Suhteen päättymissytyt (Keaveney et al. 1995: 73-78)

Syy:	Pitää sisällään:	Ainoa syy (%)	Esiintyi (%)
Hinnoittelu	korkeat hinnat, hinnan korotukset, epäreilu hinnoittelu, petollinen hinnoittelu, huono hinta-laatusuhde, kilpailijat edullisempia	9	29,9
Epäkätevyys	sijainti, aukioloajat, liian pitkät odotusajat, jonotusajat tai valmistumisajat	4	20,7
Ydinpalvelu- virhe	Vahingot, laskutusvirheet, palvelukatastrofit, palvelun laadun heikkeneminen, epäonnistumiset	11	44,3
Asiakaspalvelu- virhe	Palveluhenkilöstön käyttäytyminen tai asenne; välinpitämättömyys, töykeys, joustamattomuus, kommunikaatiovirhe, tietämättömyys, epäluotettavuus	9	34,1
Valitustilanteet	Vastahakoinen käyttäytyminen, riittämätön vastaus, ei vastausta, asiakkaan syyttäminen		17,4
Kilpailija houkuttelevampi	Kilpailija tarjoaa henkilökohtaisempaa, luotettavampaa, laadukkaampaa, mukavampaa jne. palvelua.		10,2
Eettiset ongelmat	Epärehellisyys, pelottelu, epäterveet tai vaaralliset toimintatavat, eturistiriidat		7,5
Pakotettu vaihtaminen	Asiakkaan tai palveluntarjoajan muutto, kolmannen osapuolen vaikutukset		6,2
Muut syyt	Esim. ruuhkat, ongelmat muiden asiakkaiden kanssa jne.		8,6

Keaveneyn tutkimukseen vastanneista 75% oli kertonut palvelun toimittajan vaihtamisesta vähintään yhdelle, useimmiten kuitenkin useammalle ihmiselle. Kuitenkin vain 7% oli kertonut vanhalle palveluntarjoajalle. Noin puolet vaihtaneista oli löytänyt uuden palveluntarjoajan suositusten kautta, noin 20% aktiivisen etsinnän kautta ja noin 20% oli valinnut uuden palveluntarjoajan markkinointiviestinnän perusteella. (Keaveney et al. 1995: 79) Havainnot kertovat mielestäni suusanallisen viestinnän ja suositusten suuresta painoarvosta palveluiden kohdalla.

Jos asiakkaat löytävät 50% tapauksista uuden palveluntarjoajan suositusten perusteella, tulisi palvelu-uskollisuuden sosiaaliseen ulottuvuuteen mielestäni ehdottomasti kiinnittää suurempaa huomiota. Keaveneyn (1995) tapauksessa kyse on kaksikymmentä vuotta vanhasta tutkimuksesta, joten olisi mielenkiintoista saada tuoretta tietoa esimerkiksi siitä, miten sosiaalisten medioiden merkityksen nousu

ihmisten arjessa on vaikuttanut tämänkaltaisiin tilastoihin. Nykyään esimerkiksi matkailuyritysten kohdalla asiakkaiden TripAdvisorin kaltaisille sosiaalisen median alustoille tuottaman sisällön (user generated content, UGC) merkitys nähdään suureksi (ks. esim. Filieri 2015). Gremlerin ja Brownin (1999) mukaan asiakkaat arvostavat suositteluja, sillä palvelusta kokemusta omaavat, uskolliset asiakkaat nähdään veteraaneina, jotka voivat paikkaansa pitävästi kuvailla palvelua potentiaaliselle asiakkaalle. Heidän mukaansa palveluiden tapauksessa suosittelijan arviot voivat syrjäyttää kuuntelijan omat arviot tai kokemukset, joten suosittelijan uskollisuus voidaan ”siirtää” kuuntelijalle. Toisinaan kuluttajat voivat käyttää suosittelijana myös ”tutun tuttua”. Suosittelu voi siten olla lähtöisin henkilöltä josta kuluttajat eivät tiedä paljoakaan tai ylipäättänsä mitään. (Gremler & Brown 1999: 282-283)

Keaveney huomauttaa myös, että kuusi kahdeksasta kategoriasta on yrityksen kontrolloitavissa, jolloin palveluyritysten tulisi kiinnittää näihin kategorioihin huomiota. Aina kyse ei ollut siitä, että asiakas olisi ollut tyytymätön. Vanhaan palveluntarjoajaan tyytyväiset vaihtoivat useimmiten kätevyyden tai hinnan vuoksi. Palveluntarjoaja ei välttämättä saanut koskaan tietää miksi asiakas lähti, sillä vain 7% ilmoitti kertoneensa lähdöstään. Mielenkiintoisesti yli kolmasosaan suhteiden päättymisistä liittyi asiakkaan kokema asiakaspalveluvirhe, minkä puolestaan jälleen alleviivaa henkilöstön suurta merkitystä palvelu-uskollisuudesta. (Keaveney *et al.* 1995: 79-80)

Yhteenvetona vaihtamisen esteistä, kustannuksista, sidoksista ja suhteiden lopettamisen syistä voidaan todeta, että tyytyväisyys ei riitä selittämään uskollisuutta. Uskollisuus näyttäytyy vahvasti sosiaalisena ilmiönä joka muotoutuu tilannetekijöiden ja ihmisten rationaalisten – sekä irrationaalisten – mentaalisten prosessien mukaan moninaisiin muotoihin. Ekonomisti Richard Thaler (2000) ennustikin aikanaan, että taloustieteellisten mallien rationaalisesta ja tunteettomasta Homo Economicuksesta tulee taloustieteissäkin ennen pitkää Homo Sapiens, kvasirationaalinen, tunteellinen *ihminen*. Schneider ja Bowen (1999: 37) puolestaan korostivat, että asiakkaat ovat ensisijaisesti ihmisiä ja vasta toissijaisesti kuluttajia.

Heidän mukaansa ihmisten perustavien tarpeiden loukkaaminen johtaa tyrmistykseen. Schneider ja Bowen nostivat kolme tarvetta keskeisiksi: *turvallisuuden, oikeudenmukaisuuden ja itsetunnon*. Palveluyritysten tulisi huolehtia etteivät ne loukkaa näitä tarpeita. Vaikka yritys voisikin pakottaa negatiivisesti sitoutuneet asiakkaansa pysymään suhteessa, sen tuskin kannattaa valita tätä strategiaa ja tehdä asiakkaistaan ”terroristeja” (Heskett *et al.* 1994; Jones & Sasser 1995), varsinkaan jos yritys kykenee tiedostamaan uskollisuuden sosiaalisen ulottuvuuden olemassaolon ja suosittelujen suuren merkityksen kuluttajien valintaprosesseissa. Palveluyritysten kannattaisi pikemminkin erottua kilpailusta muodostamalla positiivisia sidoksia tarjoamalla asiakkaiden kokemaan arvoon liittyviä suhde-etuja, jotka useissa tapauksissa liittyvät osaavaan, motivoituneeseen ja sosiaalisesti taitavaan henkilöstöön.

Seuraavassa pääluvussa tarkastelen mentaalisen uskollisuuden osatekijöitä, ja näistä erityisesti omissa alaluvuissaan *asennetta, imagoa, luottamusta ja sitoutumista*. Tarkastelen omassa alaluvussaan myös eri uskollisuusluokituksia. Päätän työni johtopäätöksiä esittelevään lukuun.

## 5 MENTAALISEN USKOLLISUUDEN OSATEKIJÖITÄ

### 5.1 Suhteellisen asenteen konsepti

Asenteella tarkoitetaan pohjimmiltaan *arviota jostain kohteesta*. Dick ja Basu (1994: 99) määrittelevät asiakasuskollisuuden *suhteellisen asenteen* ja *uusintaostojen* välisen suhteen vahvuudeksi. Tähän suhteeseen puolestaan vaikuttavat heidän mukaansa *sosiaaliset normit* ja *tilannetekijät*. Suhteellinen näkökulma asenteeseen pohjautuu seuraavaan oivallukseen. Päätöksentekijällä voi olla positiivinen asenne tiettyä kokonaisuutta, kuten esimerkiksi brändiä, palvelua, myymälää tai toimittajaa kohtaan. Positiivinen asenne ei kuitenkaan välttämättä ilmene ostoina, koska asenne toista saman kulutuskontekstin vaihtoehtoa kohtaan on vertailtuna eli suhteellisesti vielä positiivisempi. Dick ja Basu esittävät, että suhteellinen asenne on todennäköisesti parempi indikaattori uusintaostoille kuin vaihtoehtoista eristyksissä määritetty asenne. (Dick & Basu 1994: 100-101) Kyseessä on mielestäni erittäin merkittävä näkökulma, joka myös puoltaa palvelu-uskollisuuden markkinaulottuvuuden olemassaoloa.

Tästä oivalluksesta huolimatta tyytyväisyyttä ollaan pääosin käsitelty tutkimuksissa absoluuttisena eikä suhteellisenä (Keiningham 2015: 7). Oliver (1999), jonka uskollisuuden määritelmä on todennäköisesti edelleen käytetyin, tunnistaa Dickin ja Basun (1994) kontribuution uskollisuuskeskusteluun, mutta ei mielestäni hyväksy suhteellisen asenteen merkitystä heidän kanssaan samassa mitassa, vaan käsittelee uskollisuutta jollain tapaa eksklusiivisena, vain harvoille yrityksille mahdollisena kuluttajan tilana. Mielestäni tällä, Oliverinkin valitsemalla näkemyksellä saattaa olla vaikutus siihen, miten uskollisuutta on viimeisen viidentoista vuoden ajan tutkittu. Oliverin (1999:34) määritelmä sisältää viittauksen ”preferred product/service”, mutta pelkkä preferenssi ei hänen mukaansa tarkoita uskollisuutta, vaan muidenkin kriteerien kuten uniikkiuden, rakastettavuuden ja kulutusyhteisön mahdollisuuden tulee täytyä (Oliver 1999: 41). Keiningham *et al.* (2015) ovat hiljattain julkaisseet tutkimuksen jossa he esittävät vahvoja todisteita tyytyväisyyden suhteellisen arvion paremmasta kausaalisesta selityskyvystä verrattuna tyytyväisyyden absoluuttiseen



arvioon. Heidän löydöksensä tarjoaa siten tukea Dickin ja Basun (1994: 102) alkuperäiselle oivallukselle, että suhteellisuusnäkökulman lisääminen määritelmään lisää uskollisuusmallinnuksen ennustamiskykyä ja mahdollistaa paremmin uskollisuuden ilmiöiden ja niiden kausaalisuhteiden tarkastelun.

Dickin ja Basun mallissa suhteellinen asenne määrittyy *asenteen voimakkuuden* ja *asenteellisen eroavaisuuden* keskinäisvaikutuksen myötä. Vaikka asenne olisi heikosti positiivinen tiettyä toimijaa kohtaan, mutta voimakkaasti eroavainen kilpailijoihin nähden, on tuloksena korkea suhteellinen asenne, joka voi siten vahvistaa uskollisuutta. Toisin sanoen, vaikka asiakas ei olisi absoluuttisesti järin tyytyväinen tiettyyn palvelun tarjoajaan, on se hänestä vielä heikompi kilpailijoitaan huomattavasti parempi vaihtoehto, ja johtaa siten uusintaostoihin kyseiseltä toimijalta. Toisaalta voimakaskin positiivinen asenne yhdistettynä matalaan suhteelliseen eroavaisuuteen saattaa johtaa multibrändiuskollisuuteen, jolloin vaihtoehtojen katsotaan olevan yhtä haluttavia. Tällöin valinta saattaa kohdistua tilannetekijöiden sanelemana johonkin useista preferoiduista vaihtoehdoista. (Dick & Basu 1994: 101)

Matala suhteellinen asenne saattaa liittyä tiettyjen markkinoiden sisäiseen dynamiikkaan, jossa useimmat kilpailevat brändit koetaan samanlaisiksi. Tällöin korkean suhteellisen asenteen luominen voi olla yritykselle hankalaa, jopa mahdotonta, jolloin yritys voi pyrkiä vahvistamaan uusintaostoja luomalla *valeuskollisuutta* manipuloimalla tilannetekijöitä tai sosiaalisia normeja. Matala suhteellinen asenne yhdistettynä jatkuviin uusintaostoihin on valeuskollisuutta (spurious loyalty). Tällöin asiakas saattaa valita tietyn tuotteen *tilannetekijöiden* vuoksi. Syynä tietyn toimijan valintaan voi olla *tuttuus* tai houkutteleva hinnoittelu. Myös sosiaalisilla tekijöillä voi olla vaikutuksensa. Teollisuustoimija voi saada jatkuvia tilauksia vahvojen *henkilöiden välisten suhteiden* ansiosta, huolimatta tuotteittensa vähäisestä suhteellisesta eroavaisuudesta. Tällöin yritys voi esimerkiksi pyrkiä nostamaan erottuvuuttaan kilpailijoista parantamalla tuotteitaan tai viestintäänsä, tai markkinatilanteen estäessä edellä mainitun, pyrkiä vahvistamaan asiakkaan sosiaalisten siteiden kautta kokemaan arvoa. (Dick & Basu 1994: 101-102)

Tilannetta, jossa asiakkaalla on korkea suhteellinen asenne mutta matala uusintaostojen taso, kutsutaan *piileväksi uskollisuudeksi*. Piilevä uskollisuus saattaa johtua markkinatilanteesta jossa ei-asenteelliset vaikuttimet, kuten subjektiiviset normit ja tilannetekijät, ovat yhtä merkityksellisiä tai merkityksellisempiä ostokäyttäytymisen ohjaamisessa kuin asenteet. Tällöin yrityksen tulisi pyrkiä purkamaan näitä ostamista estäviä tilannetekijöitä saadakseen aikaan uskollisuutta. (Dick & Basu 1994: 102) Tyypillinen tilanne jossa kuvatun kaltaista uskollisuutta esiintyy on brändi tai palvelu johon asiakkaalla ei ole varaa. Joku saattaa unelmoida Chanelin merkkilaukusta, mutta ei voi hankkia sellaista koska laukun hinta ylittää budjetin. Joku saattaa koko elämänsä unelmoida jostain tietystä palvelusta kuten matkasta, mutta kokea mahdottomaksi ottaa riittävän pitkää lomaa tai käyttää matkaan vaadittua budjettia. Voi myös olla, että esimerkiksi jonkun lempikahvilaketjun toimipaikkoja on tarjolla vain ulkomailla tai lempiravintola sijaitsee toisessa kaupungissa, jolloin maantieteelliset tekijät estävät kuluttamista.

Valeuskollisuuden erottamista uskollisuudesta ovat esittäneet myös José Bloemer ja Hans Kasper. Heidän mukaansa pääasiallinen ero näiden kahden tyypin välillä on todellisen uskollisuuden – *tosiuskollisuuden* – perustuminen psykologisista prosesseista johtuvaan *sitoutumiseen* ja valeuskollisuuden perustuminen *vastahakoisuuteen*. (Bloemer & Kasper 1995: 313) Edellisessä luvussa käsitellyn suhteen laatumallin (Liljander & Strandvik 1995) taustalla oleva Veronica Liljander ja Inger Roos ovat puolestaan määritelleet Bloemerin ja Kasperin malliin perustuen *todellisen asiakassuhteen* ja *valheellisen asiakassuhteen* – kenties tarkoituksellisesti välttämällä sanan *uskollisuus* käyttöä. Heidän mukaansa todellinen asiakassuhde on 1) vinoutunutta (i.e. ei-satunnaista) 2) asiakaskäyttäytymistä (ostoja, suusanallista viestintää, tiedonjakoa ja muuta positiivista käyttäytymistä), 3) joka ilmenee toistuvasti, 4) jonkun päätöksentekoyksikön toimesta, 5) kohdistuen yhteen palvelun toimittajaan useamman joukosta, 6) ollen seurausta psykologisista (kognitiivisista ja affektiivisista) prosesseista, sisältäen luottamuksen läsnäolon, suhde-etuja ja negatiivisten siteiden poissaolon, johtaen palvelun toimittajaan sitoutumiseen. (Liljander & Roos 2002: 595-596)

*Valheellinen asiakassuhde* on Liljanderin ja Roosin mukaan vastaavasti 1) vinoutunutta 2) asiakaskäyttäytymistä (ostoja), 3) joka ilmenee toistuvasti, 4) jonkun päätöksentekoyksikön toimesta, 5) kohdistuen yhteen tai useampaan palvelun toimittajaan useamman joukosta, 6) ollen seurausta *vastahakoisuudesta, luottamuksen pulasta*, heikoista tai *poissaolevista suhdehyödyistä* ja/tai *negatiivisten siteiden* olemassaolosta. Liljanderin ja Roosin mukaan todellisten ja valheellisten suhteiden asiakkaita on hankalaa erottaa toisistaan, sillä molemmat saattavat tehdä jatkuvia uusintaostoja ja vaikuttaa yhtä tyytyväisiltä. Heidät erottaa sitoutumisen aste, joka ilmenee asiakkaan käyttämien palvelun toimittajien määrästä ja *affektiivisesta sitoutumisesta*. Affektiivinen sitoutuminen pohjautuu Liljanderin ja Roosin mukaan tietyn vaihtoehdon havaittuun *ylivertaisuuteen* ja vahvaan kyseisen vaihtoehdon *preferointiin*. Tähän tapaan kuvailtuna valheelliset ja todelliset asiakassuhteet ovat skaalan ääripäitä. (Liljander & Roos 2002: 596) Mikäli asiakas pysyy asiakkaana havaittujen, negatiivisten vaihtokustannusten vuoksi (ks esim Jones *et al.* 2000, 2002), on siis Liljanderin ja Roosin typologian mukaan kyse valheellisesta suhteesta.

Bloemerin ja Kasperin skaalan yläpäässä on tosiuskollinen, äärimmäisen sitoutunut, jatkuvia uusintaostoja tekevä asiakas ja alapäässä on valeuskollinen asiakas, joka on täydellisen sitoutumaton, mutta ostaa uudelleen tilannetekijöiden, vaihtamishaluttomuuden tai passiivisuuden vuoksi. (Bloemer & Kasper 1995: 314) Tosi- ja valeuskollisuutta ovat tutkineet myös Bove ja Johnson (2009) ja Seth *et al.* (2005).

Dick ja Basu jakavat suhteellisen asenteen tekijät kolmeen kategoriaan: kognitiivisiin, affektiivisiin ja konatiivisiin tekijöihin. Kognitiiviset tekijät liittyvät informaation määrittelyyn, affektiiviset tekijät mielialoihin ja konatiiviset tekijät käyttäytymistäipumuksiin. (Dick & Basu 1994: 102) Tekijät on esitelty alla olevassa taulukossa (taulukko 3).

Taulukko 3. Asenteen tekijät (Dick &amp; Basu 1994: 102-105)

tekijä	kuvaus	kategoria
asenteen saatavuus	Kuinka helposti asenne on haettavissa asiakkaan muistista: skaalalla ei-haettavissa olevasta automaattiseen?	kognitiivinen tekijä
asenteen varmuus	Kuinka vakuuttunut asiakas on asenteen tai arvion paikkansa pitävyydestä?	kognitiivinen tekijä
asenteen keskeisyys	Kuinka sidoksissa ja keskeinen asenne on suhteessa yksilön omaan arvojärjestelmään?	kognitiivinen tekijä
asenteen selkeys	Kuinka torjuva tai salliva yksilö on vaihtoehtoisia asenteita kohtaan?	kognitiivinen tekijä
tunteet	Intensiiviset tuntemukset kuten tuttuus, hurmaantuminen, ilo, kiihottuminen.	affektiivinen tekijä
mielialat	Vähemmän intensiiviset mielentilat kuten hyväntuulisuus, neutraali tai negatiivinen yleinen mielentila.	affektiivinen tekijä
primääriaffektio	Preferoituun kulutustilanteeseen yhdistettävä fysiologinen kokemus, kuten tuoksu tai maku.	affektiivinen tekijä
tyytyväisyys	Odotetun ja havaitun suorituskyvyn välisen eron arvio.	affektiivinen tekijä
vaihtamiskustannukset	Asiakkaan käsitys aineellisista (rahallisista) tai psykologisista kertakustannuksista, jotka liittyvät suhteen lopettamiseen ja uuden muodostamiseen.	konatiivinen tekijä
uponneet kustannukset	Asiakkaan käsitys suhteeseen investoiduista resursseista.	konatiivinen tekijä
odotukset	Asiakkaan nykytilaan ja tulevaisuuden odotuksiin perustuva näkemys siitä miten hyvin tuote/palvelu tulevaisuudessa täyttää hänen tarpeitaan.	konatiivinen tekijä

Dick ja Basu esittävät, että asenteellisten tekijöiden lisäksi tilannetekijät ja sosiaaliset normit vaikuttavat uskollisuuteen liitettyyn käyttäytymiseen. Kummatkin voivat kontekstista riippuen joko täydentää asennetta tai vähentää sen vaikutusta. Sosiaaliset

normit liittyvät kolmansien osapuolien oletetun mielipiteen vaikutukseen yksilön ostokäyttäytymiselle. Mahdollisia tilannetekijöitä puolestaan on useita. Dick ja Basu mainitsevat tilannetekijöistä esimerkkinä esteet saatavuudessa tai kilpailijoiden houkuttelevan markkinoinnin ostotilanteessa. (Dick & Basu 1994: 105) Dick ja Basu esittävät, että mitä korkeampi suhteellinen asenne jotain brändiä kohtaan on, sitä todennäköisemmin asiakas väistää tilannetekijöiden vaikutuksia. Esimerkiksi mikäli tuotetta ei ole saatavilla, asiakas siirtää ostoksen tekemistä kilpailevan brändin valitsemisen sijaan. (Dick & Basu 1994: 106)

Dick ja Basu tuntuvat viittaavan enemmän fyysisiin tuotteisiin, mutta palvelutkaan eivät välttämättä ole aina saatavilla: luottokampaajan ajanvarauskalenteri saattaa olla täynnä, lempiravintolassa ei välttämättä ole vapaata pöytää, omalle lääkärille ei saa aikaa tai suosittu arkkitehti ei voi ottaa toimeksiantoa vastaan työruuhkan vuoksi. Kelpuuttaako asiakas siinä tilanteessa jonkun toisen vaihtoehdon vai väistääkö hän, uskollisena preferoidulle vaihtoehdolle, tilannetekijöitä odottamalla kunnes palvelu tulee saataville? Suhteellinen asenne vaikuttaisi intuitiivisesti tästä näkökulmasta liittyvän vahvasti asiakkaiden käytännön päätöksentekoon.

Suhteellisen asenteen käsite ja siihen perustuva jako tosiuskollisiin, valeuskollisiin, piilouskollisiin ja ei-uskollisiin on mielestäni helppotajuinen ja käytännön liiketoiminnan kannalta relevantti teoria. Suhteellisen asenteen suhde ostokäyttäytymiseen näyttäisi olevan selkeämpi kuin absoluuttisella asenteella (Keiningham *et al.* 2015, Bove & Johnson 2009). Suhteellisen asenteen teoria ottaa mielestäni absoluuttista näkökulmaa paremmin huomioon asiakkaiden tosielämän päätöksentekotilanteet. Uskollisen asenteen vahvuus ja käyttäytyminen saattaa olla korkealla tasolla vaikka kaikki Oliverin (1999) määrittelemät vaatimukset kuten uniikkisuus, rakastettavuus ja kulutusyhteisö eivät palvelun kohdalla täytyisikään. Jos yksi havaituista vaihtoehdoista on selkeästi asiakkaan silmissä parempi ja asiakas tarvitsee sitä, riittää asiakkaan vahva preferenssi pitämään yllä suhdetta vaikka kyseessä olisi geneerinen palvelu. Väitän, että tämä on myös yrityksille se olennainen tekijä. Suhteellinen näkökulma välittää mielestäni asiakkaan kokeman arvon ja tarpeen täyttämisen paremmin kuin absoluuttinen näkökulma. Väitän myös,

että suhteelliseen näkökulmaan on sisäänrakennettuna oletus markkinaulottuvuudesta, sillä se ottaa huomioon asiakkaan havainnot markkinoilla tarjolla olevista vaihtoehdoista.

On kuitenkin hyvä tunnustaa, että vaikka käytännön liike-elämän sovellusten kannalta selkeä, ymmärrettävä ja yksinkertaistava lähestymistapa saattaa olla optimaalisin, se ei kuitenkaan välttämättä välitä koko kuvaa palvelu-uskollisuuden monitahoisesta kokonaisuudesta. Seuraavaksi, ennen siirtymistä imagon, sitoutumisen ja luottamuksen käsitteisiin, tarkastelen muita mentaalisin tekijöihin perustuvia tapoja määritellä ja luokitella uskollisuutta.

## 5.2 Uskollisuuden monet mentaaliset muodot

Oliver määrittelee uskollisuuden syntymisen nelivaiheiseksi prosessiksi jossa 1) kognitiivista uskollisuutta seuraa 2) affektiivinen uskollisuus ja 3) konatiivinen uskollisuus, jota lopulta seuraa 4) toimintauskollisuus. Kognitiivinen uskollisuus keskittyy brändin *suorituskykykökulmaan*, affektiivinen uskollisuus keskittyy brändin *miellyttävyyteen*, konatiivinen uskollisuus kuvaa *uusintaostohalua* ja toiminnallinen uskollisuus kuvaa *esteet ylittävää sitoutumista uusintaostoihin*. (Oliver 1999: 35)

Oliver jatkaa itse suosittua uskollisuusmääritelmäänsä kuvailemalla kuluttajan, joka palavasti himoitsee tiettyä tuotetta tai palvelua, eikä suostu kelpuuttamaan muuta vaihtoehtoa. Vielä erillisellä tasolla kuluttaja pyrkii Oliverin mukaan tavoitteeseensa keinolla millä hyvänsä (Oliver 1997: 392 via Oliver 1999: 35). Tätä korkeinta tasoa Oliver kutsuu *äärimmäiseksi uskollisuudeksi* (ultimate loyalty, Oliver 1999: 35). Oliver (1999: 38-39) vertaa korkean tason uskollisuutta rakkauden käsitteeseen, irrottaen rakkauden sensuellin komponentin, perustaen väitteensä vapaaehtoiseen kilpailijoilta eristäytymiseen, jumalointiin ja pettämättömään sitoutumiseen, jolloin kilpailijoiden yrityksillä voittaa kuluttaja puolelleen ei ole mahdollisuuksia onnistua. Oliverin mukaan asiakasuskollisuus ei voi saavuttaa äärimmäisyyttään, ellei kuluttaja ole valmis jumaloimaan ja täysin sitoutumaan – toisin sanoen rakastamaan – tuotetta

tai palvelua. (Oliver 1999: 40-41)

Paavola puolestaan esittelee diskurssianalyysiin perustuvan, yhdeksästä eri uskollisuuden muodosta koostuvan uskollisuusluokituksen. Paavolan neljä ensimmäistä uskollisuuden muotoa asettuvat kehityshierarkkiseen suhteeseen, teoreettiseksi kehitysmalliksi, ilmentäen uskollisuuden vahvistumista. (Paavola 2006: 237) Käyn seuraavaksi Paavolan uskollisuuden vaihteet läpi pintapuolisesti, noudattaen Oliverin (1999) tavoin järjestystä heikoimmasta vahvimpaan.

*Kriittinen uskollisuus* heijastaa epävarmuutta, koettua riskiä, luottamuksen puutetta ja hintaherkkyyttä sekä aiheuttaa moniuskollisuutta ja alentunutta vaihtamiskynnystä. Luottamus on kriittisessä uskollisuudessa alhaista ja luonteeltaan kognitiivista (Paavola 2006: 238,255).

*Valistunut uskollisuus* on prosessoituihin tyytyväisyys- ja laatukokemuksiin perustuva rationaalinen, tiedollinen valinta joka syntyy kokemuseräisestä luottamuksesta. Luottamus perustuu kuluttajan kokemukselliseen varmuuteen uskollisuutensa kohteen paremmuudesta suhteessa kilpaileviin vaihtoehtoihin (Paavola 2006: 238,255).

*Urautunut uskollisuus* ilmentää rutiineihin ja tuttuuteen perustuvia tapoja. Uskollisuus on kuluttajan mielessä saavuttanut itsestäänselvyyden aseman, jota leimaa kritiikittömyys, sopeutuvuus ja välinpitämättömyys vaihtoehtoja kohtaan. Luottamus on tunteisiin ja tottumuksiin perustuvaa ja syvää (Paavola 2006: 239,255).

*Pakonomainen uskollisuus* on sokean luottamuksen varaan rakentuvaa, ehdotonta, emotionaalista ja eksklusiivista uskollisuutta. Uskollisuus sanelee kuluttajan valintoja jopa järjenvastaisesti ja uskollisuuden rikkomisen tuottaisi syyllisyyden tunteita. Luottamus on syvää ja emotionaalista. (Paavola 2006: 239,255)

Paavolan mukaan mallin ainoat liittymäkohdat aiempiin malleihin ovat pakonomaisen uskollisuuden osittaiset kytkökset Oliverin (1999:38-39)

toiminnallisen uskollisuuden vaiheen vapaaehtoisen eristäytymisen ajatukseen sekä valistuneen uskollisuuden kytkökset kognitiiviseen uskollisuuteen. (Paavola 2006: 240). Paavola (2006: 242) täydentää neljää kehitysvaihetta määrittelemällä viisi *motiiviperusteista* uskollisuuden muotoa. Paavola asettaa myös kehitysvaiheet ja motiiviperusteiset muodot yhteen matriisiin, jossa hän esittelee 20 erilaista *uskollisuuden tilaa* (2006: 242). Käyn seuraavaksi pintapuolisesti läpi Paavolan motiiviperusteiset uskollisuuden muodot.

*Yhteisöllinen uskollisuus* perustuu kuluttamisen ja asiakassuhteen sosiaalisiin merkityksiin ja arvoon. Kuluttaminen on tällöin sosiaalisesti merkityksellistä ja laajentaa sosiaalisten suhteiden piiriä. (Paavola 2006: 251, 255-256)

*Pelillinen uskollisuus* ilmentää kuluttajan pyrkimystä ja halua hyötyä taloudellisesti asiakassuhteesta aktiivisella ostokäyttäytymisen kontrolloimisella, kuten tarjouksia, kampanjoita, bonuksia, alennuksia ynnä muita sellaisia metsästämällä. Pelillinen uskollisuus tuo jännitystä ja sisältöä asiointiin ja tuottaa mielihyvää säästämisen, voittamisen, taitavuuden ja pätevyyden tunteiden kautta. (Paavola 2006: 251, 255-256)

*Peritty uskollisuus* perustuu kasvatuksen kautta omaksuttuihin kulutusarvoihin ja -tapoihin, nostalgian tunteisiin tai kollektiivisiin muistoihin. Uskollisuus siirtyy arvojen ja normien sosiaalisen oppimisen kautta sukupolvelta toiselle. Kuluttaja kasvaa asiakasuskollisuuteen ja ylläpitää dialogia menneisyyden kanssa. (Paavola 2006: 251, 255-256)

*Imagoperusteinen uskollisuus* perustuu imagon kykyyn synnyttää asiakkaissa identifikaatioita. Asiakas kokee imagon vastaavan omaa minäkuvaansa tai elämäntyyliään tai pitää sitä tavoiteltavana. (Paavola 2006: 251, 255-256)

*Ideologinen uskollisuus* on kuluttajan tiedostettuun valtaan perustuva yhteiskunnallisen vaikutuksen keino, kognitiivisiin ja emotionaalisiin syihin perustuva eettinen, poliittinen tai aatteellinen valinta. Uskollisuus selittyy



henkilökohtaisilla arvoilla ja normeilla tai yhteiskunnallisen vaikuttamisen pyrkimyksillä. (Paavola 2006: 251, 255-256)

Paavolan (2006) määrittelemiä motiiviperusteisia muotoja tai ainakin niiden piirteitä on tunnistettavissa muussa uskollisuuden kirjallisuudessa. Oliverin kuluttajayhteisöä koskevat uskollisuuskriteerit (1999: 39-41) linkittyvät mielestäni sekä yhteisölliseen että imagoperusteiseen uskollisuuteen. Seth *et al.*:n (2005: 181) määritelmä *ostetuista uskollisista*, jotka jatkavat asiakkuuttaan niin kauan kun on saatavilla palkkioita, alhaisia hintoja tai erityisalennuksia, viittaa mielestäni Paavolan (2006: 245) matriisin kriittiseen tai valistuneeseen pelillisen uskollisuuden muotoon. Paavolan imagoperusteisen uskollisuuden piirteitä on havaittavissa Garbarinon ja Johnsonin (1999) sekä Bhattacharya *et al.*:n (1995) tutkimusten kulutuskonteksteissa. Peritty uskollisuus ja sosiaalisten normien rooli uskollisuuskäyttäytymisessä vaikuttaisivat kytkeytyvän Liun ja McCluren (2001) sekä Pattersonin ja Smithin (2003) havaintoihin uskollisuudesta Aasian kollektivistisissä kulttuureissa. Monet Paavolan motiiviperusteisista muodoista vaikuttaisivat kiinnittyvän myös Schneiderin ja Bowenin (1999) kolmeen keskeiseen tarpeeseen: *turvallisuuteen*, *oikeudenmukaisuuteen* ja *itsetuntoon* sekä pyrkimykseen kokea mielihyvää. Mielestäni myös Schneiderin ja Bowenin (1997: 37) näkemystä, jonka mukaan tarpeet keskittyvät siihen *mitä yksilö hakee elämältään ihmisenä* voi tulkita Paavolan uskollisuusmotiivien kautta.

Erilaisten uskollisuuden muotojen ja tilojen esille nostaminen kytkeytyy koko tutkimukseni motivaatioon. Eri tutkijoiden määrittelemät eri muodot ja toisaalta ristiriidat tutkimustuloksissa viittaavat siihen, että ihmisten uskollisuus rakentuu eri tilanteissa eri tavoin, jolloin uskollisuuden eri osatekijöiden painotuksetkin vaihtelevat. Mielestäni tämä tärkeä huomio perustelee tarvetta jäsentää palvelu-uskollisuuden eri ilmiöitä selkeämmäksi kokonaisuudeksi. Tähän tavoitteeseen juuri tässä työssä pyrin. Hahmotan Paavolan (2006) määrittelemien yhteisöllisen, perityn, imagoperusteisen sekä ideologisen uskollisuuden liittyvän vahvasti paitsi yksilön itsetuntoon, myös uskollisuuden sosiaaliseen ulottuvuuteen – kysymyksiin kuten mitä muut ajattelevat (minusta) tai mitä muut tekevät ja mitä asiakas tekee yhdessä

muiden kanssa.

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen ensin imagoa, sitten luottamusta ja viimeisenä sitoutumisen käsitteitä. Paavola (2006: 53, 236-237, 256-257) on nimittänyt luottamusta ja sitoutumista uskollisuuden läheisiksi käsitteiksi, lähiteorioiksi, metateorioiksi tai metateoreettisiksi ulottuvuuksiksi.

### 5.3 Imago ja brändi helpottavat valintaa ja luovat merkityksiä elämälle

Andreassen ja Lindestad (1997: 11) määrittelevät yrityksen imagon joko kokemuksen kautta tai ilman kokemuksia asiakkaalle *kertyneeksi asenteeksi* yritystä kohtaan. Yrityksen imagon oletetaan vaikuttavan kuluttajan valintakäyttäytymiseen silloin, kun palvelun ominaisuuksia on vaikeaa arvioida. (Andreassen & Lindestad 1997: 11) Norjalaisia pakettimatkanjärjestäjien asiakkaita tutkimalla Andreassen ja Lindestad tulivat johtopäätökseen, että niillä asiakkailla, joiden tieto palvelun asiasisällöstä on vähäinen, yrityksen imago on tärkein vaikuttava tekijä uusintaostojen kannalta. Dickin ja Basun (1994) tavoin Andreassen ja Lindestad esittävät, että suhteellinen houkuttelevuus on avain asiakkaiden saamiseksi ja pitämiseksi. Heidän mukaansa yrityksen imagon tulisi erota positiivisella tavalla kilpailijoistaan. Täten heidän näkemyksensä yritysten imagosta on pitkälti yhtenevä Dickin ja Basun (1994) asenteellisen eroavaisuuden kanssa. Andreassen ja Lindestad tulkitsivat tutkimuksensa norjalaisten pakettimatkanjärjestäjien epäonnistuneen brändinrakennustyössään ja tarjoavan geneerisiä palveluita, sillä asiakkaat eivät kokeneet merkittäviä imagollisia eroavaisuuksia yritysten välillä. (Andreassen & Lindestad 1997: 20)

Liljanderin ja Strandvikin (1995) palvelun laatumallissa imago on määritelty palveluntarjoajasta muodostetuksi *kokonaisvaltaiseksi käsitykseksi* joka suodattaa episodikohtaisia suoritusarvioita ja voi itsessään muodostaa vertailukohdan. Mallissa imago on myös sitoutumisen asenteellinen osa. Sidokset voivat vaikuttaa imagoon myönteisesti tai kielteisesti. Imago itsessään vaikuttaa lähinnä psykologisiin sidoksiin niitä vahvistavasti. Psykologisilla sidoksilla mallissa tarkoitetaan sitä, että

asiakas on vakuuttunut tietyn toimijan ylivertauudesta, kytkeytyen tämän toimijan brändi-imagoon. (Liljander & Strandvik 1995: 7,17)

Palvelun laatumallin mukaan laatuarvio ei vaadi omakohtaista kokemusta (Liljander & Strandvik 1995: 8) joten myös imagon rakentumisen täytyy voida tapahtua ilman palvelukokemusta. Tämä toki on myös imagon puhekielen käytön kanssa linjassa. Imago nähdään usein jonkin tasoisena synonyyminä maineelle, joka puolestaan on Zeithamlin (2000: 75) mukaan kiistämättömästi yksi kriittisimmistä tekijöistä asiakaan valintakäyttäytymisen vuoksi. Dowling ja Unclesin (1997: 14) mukaan brändiin liitetty arvo saa asiakkaat maksamaan brändistä, vaikka usein ajatellaan alhaisen hintaherkkyuden liittyvän uskollisuuteen. Kyse on heidän mukaansa siitä, että kuluttajat mieltävät brändin paremmaksi joko funktionaalisten tai psykologisten syiden perusteella.

Singh ja Sirdeshmukh (2000) tutkivat uskollisuuden rakentumista käyttäen hyväksi peliteorian keinoja ja päämies-agentti -dilemmaa eli agenttiteoriaa. Agenttiteorian mukaan epäsymmetrinen informaatio ja opportunisti ovat kaksi olennaista tekijää, jotka aiheuttavat dilemmoja palvelusuhteiden syntymiselle (Singh & Sirdeshmukh 2000: 151). Agenttiteorian valossa kuluttaja on päämies ja palvelun toimittaja agentti. Tarjolla olevat agentit ovat väistämättä toisistaan eroavia. Informaation puutteen vuoksi päämiehillä on vaikeuksia arvioida agenttien eroja luotettavasti, ja siten tehdä päätöstä sopivimmasta vaihtoehdosta. (Singh & Sirdeshmukh 2000: 152) Kuvattu asetelma vastaa pääpiirteissään Andreassenin ja Lindestadin (1997) tutkimuksen matkailijoiden päätöksentekotilannetta.

Informaation epäsymmetrisyys viittaa siihen, että toisella osapuolista, useimmissa tapauksissa palvelun tuottajalla, on enemmän ja tarkempaa tietoa hallussaan palveluun liittyen. Informaation laji riippuu kyseessä olevasta palvelusta. Palvelun aineettomuuden vuoksi informaation epäsymmetrisyys on palveluiden kulutuksen yleinen tunnuspiirre. Informaation epätäydellisyys tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakas ei voi ravintola-annosta tilatessaan tietää raaka-aineiden laadusta ja alkuperästä, toisin kuin ravintolan kokki. Asiakas voi arvioida tätä kokemuksensa

perusteella jälkeen päin, mutta useimmiten palvelun kulutus päätös tehdään rajoittuneen tiedon valossa. (Singh & Sirdeshmukh 2000: 151)

Agenttiteoriassa informaation epätäydellisyydestä johtuvia ongelmia selvitetään epäsuorasti signaalimekanismeilla ja riskinjakomekanismeilla, toisin sanoen markkinasignaalein ja hintakannustimin. Markkinasignaaleilla tarkoitetaan näkyviä vihjeitä palvelun laadusta kuten markkinointiviestintää ja toimipaikan ulkoasua. Hintakannustimilla tarkoitetaan *hintapreemiota*, joka viestii tarjottavan palvelun laadusta. Singh ja Sirdeshmukh painottavat, että asiakkaan päätöksentekoprosessiin vaikuttavat monet muutkin mekanismit kuten suusanallinen viestintä ja kuluttaja-arviot, mutta he näkevät investoinnit markkinasignaaleihin silti merkittäviksi. Niiden katsotaan vähentävän asiakkaan epävarmuutta valintatilanteessa. Teoria erottaa sekä signaali-investointien että hintapreemioiden kohdalla agenttien eli yritysten *toimenpiteet* ja asiakkaiden eli päämiesten *subjektiiviset havainnot* erillisiksi. (Singh & Sirdeshmukh 2000: 152-157) Muistakaamme, että Jones *et al.* (2002: 448) liittävät samanlaisia mekanismeja asiakkaiden havaitsemien vaihtamisesteiden purkamiseen.

Markkinasignaalit ja hintapreemiot vaikuttavat asiakkaiden odotuksiin palvelun laadusta. Asiakkaat arvioivat vastasiko laatu odotuksia ja oliko hinta oikeutettu. Nämä arviot vaikuttavat puolestaan tyytyväisyyteen sekä luottamuksen (trust) tai epäluottamuksen (distrust) syntyyn. Luottamus puolestaan nähdään pääasiallisena uskollisuuteen vaikuttavana mekanismina. Vaikka agenttiteoria esittää toimijat opportunistisiin taipuvaisina, todellisuudessa markkinoilla ei voi häikäilemättömästi toimia opportunistisesti, sillä seuraamukset tekojen paljastumisesta ovat vakavia. Mikäli yritys toimii yhteiskunnan sosiaalisten normien valossa moraalittomasti, ja jää siitä kiinni, voivat seuraukset maineelle olla korvaamattomat. (Singh & Sirdeshmukh 2000: 153-156)

Singh ja Sirdeshmukh ehdottavat, että agenttimekanismit saattavat dominoida erityisesti suhteen alkuvaiheessa, asiakkaan ollessa vailla informaatiota palveluyrityksen toimintatavoista. Asiakas saattaa nojautua agenttien tarjoamiin signaaleihin ja preemioihin arvioidessaan palvelun laatua. Suhteen kehittyessä

asiakas omaksuu tietoa yrityksen kompetenssista ja hyväntahtoisuudesta, joka vähentää riippuvuutta agenttimekanismeista ja korostaa luottamuksen merkitystä. (Singh & Sirdeshmukh 2000: 164)

Vaikka Singh ja Sirdeshmukh (2000) eivät käytä imagon käsitettä, ovat heidän johtopäätöksensä saman suuntaisia kuin Andreassenin ja Lindestadin (1997). Molempien löydökset viittaavat havaitun imagon ja markkinointiviestinnän investointien keskeiseen rooliin erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa asiakkaan tai potentiaalisen asiakkaan kokemuseräinen tieto on vähäistä.

Imago voi saada uskollisuudessa muitakin merkityksiä. Paavola esittää, että hänen luokittelunsa mukaisessa yhteisöllisen uskollisuuden pakonomaisessa vaiheessa uskollisuuden ylläpitäminen edellyttää kykyä synnyttää vahvoja brändiyhteisöjä selkeän, abstraktin, tunteisiin vetoavan ja erottuvan brändi-imagon kautta. Tällainen brändi-imago mahdollistaa hänen mukaansa samaistumisen ja syvän henkilökohtaisen sitoutumisen. (Paavola 2006: 265-266, vertaa myös Oliver 1999) Tällöin mielestäni on kyse enemmän brändi-imagon sosiaalisesta merkityksestä kulutuksessa, eikä niinkään kertyneen asenteen eli toisin sanoen mielikuvan käyttämisestä valintatilanteessa. Imago ja brändi voivat mielestäni siten käsitteenä liittyä eri kulutustilanteissa erilaisiin tarpeisiin: esimerkiksi oikean valinnan varmistamiseen vaihtoehtojen joukosta (esimerkiksi Andreassen & Lindestad 1997) tai minäkuvan rakentamiseen (esim. Fournier 1998 ja Kressmann *et al.* 2006).

Imagon ja uskollisuuden suhdetta onkin käsitelty laajemmin ja syvällisemmin tutkimuksissa jotka liittyvät *brändiuskollisuuteen* ja *brändisuhteisiin*, jollaisesta Susan Fournierin (1998) tutkimus on hyvä esimerkki. Fournier toteaa, että brändit kytkeytyvät järjestelmiin, joita kuluttajat luovat, eivät ainoastaan helpottaakseen elämää, vaan myös antaakseen elämälleen tarkoituksen. Fournier jatkaa runollisesti, muotoillen että *kuluttajat eivät valitse brändejä, he valitsevat elämää*. (Fournier 1998: 367; vertaa Schneider & Bowen 1999) Kuluttajien suhteet brändeihin muodostavat kokonaisen tutkimuksen haaran tai haaroja. Tarkempi syventyminen kuluttajien brändisuhteisiin ei kuitenkaan kuulu tutkimukseni tavoitteisiin. Imagon

ja uskollisuuden suhdetta ovat Fournierin (1998) lisäksi käsitelleet myös esimerkiksi Bloemer ja De Ruyter (1998), Kandampully ja Suhartanto (2000) sekä Ball *et al.* (2004).

Tunnetun brändin selkeä imago voi myös liittyä luottamukseen. Delgado-Ballester ja Munuera-Alemán (2001: 1254) esittävät että *brändiluottamus* on tunne turvallisuudesta sitä kohtaan, että brändi vastaa kulutusodotuksia. Tunnetun, luotettavan imagon omaavan yrityksen valitsemalla kuluttaja voi pyrkiä estämään pettymyksiä. Seuraavassa luvussa käsittelen luottamuksen käsitettä ja sen suhdetta uskollisuuteen.

#### **5.4 Luottamus on usein palvelu-uskollisuudessa ratkaisevassa roolissa**

Paavola (2006: 53, 59) toteaa, että luottamusta on käsitelty uskollisuusdoktriinissa suhteellisen vähän, ja se on yleensä nähty uskollisuuden edellytyksenä, seurauksena tai piirteenä. Harris ja Goode (2004: 150) esittävät, että luottamus on palveluiden dynamiikassa ratkaisevassa roolissa erityisesti uskollisuuden keskeisenä vaikuttajana. Chaudhuri ja Holbrook (2001: 91) ovat havainneet kulutustavaroihin kohdistuvaa brändiuskollisuutta tutkiessaan, että kasvanut *brändiluottamus* ja *brändikiintymys* johtavat kasvavaan myyntiin ja markkinaosuuteen, sekä myöskin asenneuskollisuuden kautta markkinoilla suhteellisesti ylempään hintatasoon. Hart ja Johnson (1999) väittävät että asiakkaiden *totaalinen luottamus* ylittää tyytyväisyyden ja ilahtumisen. Totaalinen luottamus on heidän mukaansa *tunnetta*, *varmuutta* ja *uskoa* siihen, että yritys ja sen työntekijät ovat kaikessa kanssakäymisessä reiluja, luotettavia, kyvykkäitä ja eettisiä. Totaalinen luottamus on uskoa siihen, että yritys ja sen henkilöstö eivät ikinä käyttäisi hyväkseen asiakkaan haavoittuvaisuutta. Hartin ja Johnsonin mukaan asiakkaat ovat intohimoisen uskollisia totaalisen luotettavia yrityksiä kohtaan. (Hart & Johnson 1999: 11-12) Sirdeshmukh *et al.* (2002: 32) varoittavat kuitenkin Hartin ja Johnsonin tavasta yksinkertaa luottamuksen suhdetta uskollisuuteen. Luottamuksen vaikutus uskollisuuteen liittyy heidän mukaansa luottamuksen kykyyn tuottaa arvoa, joten he kehottavat yritysjohtajia välttämään sokeita investointeja luottamuksen

rakentamiseen sen toivossa, että pelkkä luottamus itsessään synnyttäisi uskollisuutta.

Moorman *et al.* (1992: 315) määrittelevät luottamuksen *halukkuudeksi turvautua* vaihtokumppaniin jonka uskoo luotettavaksi. Anderson ja Weitz (1989: 312) puolestaan määrittelevät luottamuksen yhden osapuolen uskomukseksi siitä, että sen tarpeet täytetään tulevaisuudessa toisen osapuolen toimien seurauksena. Morgan ja Hunt (1994: 23) puolestaan esittivät, että luottamus on olemassa kun yksi osapuoli uskoo vakaasti vaihdantakumppanin luotettavuuteen (reliability) ja korkeaan moraaliin (integrity). Rousseau *et al.* (1998: 395) puolestaan muodostivat eri määritelmissä esiintyneiden yhteisten teemojen kautta seuraavanlaisen ”konsensusmääritelmän” luottamuksesta (trust): *luottamus on psykologinen tila joka muodostuu aikomuksesta hyväksyä haavoittuvuus, perustuen positiivisiin odotuksiin toisen aikomuksista tai käyttäytymisestä*. Singh ja Sirdeshmukh (2002: 17) määrittelevät *kuluttajan luottamuksen* odotukseksi siitä, että palvelun toimittaja on luotettava ja toteuttaa lupauksensa.

Luottamuksella on paitsi yleisiä määritelmiä, myös osamääritelmiä. Sitkin ja Roth (1993: 370) esimerkiksi erottavat luottamuksen ja epäluulon käsitteet. Heidän mukaansa luottamusta rikotaan siinä määrin, kun odotukset kontekstispesifistä tehtävästä suoriutumisesta eivät täyty. Tällöin arvioidaan onko luottamuksen rikkoutuminen yksittäinen, eristettävä tapahtuma vai tyypillistä tietylle toimijalle tietyssä kontekstissa. Mikäli luottamuksen rikkoutuminen on eristettävissä yksittäiseksi sattumanvaraiseksi tapahtumaksi, ei arvio toimijan luotettavuudesta kärsi. Jos tapahtuma sen sijaan koetaan toimijan kontekstispesifiseksi toimintamalliksi ja siten koetaan samankaltaisen rikkomuksen toistuvan samankaltaisessa kontekstissa, seuraa *luottamushäiriö*. Epäluuloa (distrust) puolestaan synnyttää jonkin toimijan kokeminen yhdellä tai useammalla tavalla sellaisena joka ei jaa keskeisiä kulttuurisia arvoja. Toimijan kulttuurinen ulkopuolisuus aiheuttaa uhan toimijan arvaamattomasta käyttäytymisestä, jolloin toimija stigmatoidaan, leimataan epäluotettavaksi. Luottamus koskee siis Sitkinin ja Rothin määritelmän mukaan tehtäväluotettavuutta (task reliability) ja epäluulo arvoyhdenmukaisuutta (value congruence). (Sitkin & Roth 1993: 370-371)

Shankar Ganesan jakaa luottamuksen kahteen ulottuvuuteen: kompetenssiin viittaavaan *uskottavuuteen* (credibility) ja motiiveihin viittaavaan *hyväntahtoisuuteen* (benevolence). Uskottavuus perustuu luottamukseen toisen kumppanin asiantuntemuksesta ja kyvystä saada tehokkaasti ja luotettavasti aikaan haluttuja tuloksia. Hyväntahtoisen kumppanin puolestaan voidaan nähdä omaavan hyödyllisiä aikomuksia ja *motiiveja* sekä haluavan luoda kumppanille positiivisia lopputuloksia vaikka olosuhteet muuttuisivatkin. (Ganesan 1994: 3) Näen tässä jaottelussa yhteyden Morganin ja Huntin määritelmän (1994:23) luotettavuuteen ja korkeaan moraaliin. Singh ja Sirdeshmukh (2002: 17) lisäävät Ganesanin määrittelemiä *kompetenssia* ja *hyväntahtoisuutta* täydentämään vielä kolmannen ulottuvuuden: *ongelmanratkaisuo-rientaation*.

Liljander ja Roos (2002) soveltavat puolestaan Lewickin ja Bunkerin (1996) työsuhteisiin kehittämää luottamusjaottelua ja määrittelevät *laskelmointiin perustuvan luottamuksen*, *tietoon perustuvan luottamuksen* ja *samaistumiseen perustuvan luottamuksen* asiakassuhteissa. Asiakkaan luottamus saattaa suhteen kehittyessä muuttaa muotoaan esimerkiksi laskelmoivasta tietoon perustuvaksi, mutta myös pysyä samana (Liljander & Roos 2000: 598). Käyn seuraavaksi eri määrittelyt läpi ja poimin yhtymäkohtia muista tutkimuksista.

*Laskelmointiin perustuva luottamus* on asiakkaan luottamusta palvelun toimittajaan sen vuoksi, että he uskovat palvelun toimittajalle olevan edullista olla menettämättä mainettaan ja tuloja luottamuksen pettämisen seurauksena. Asiakas luottaa palvelun toimittajan hyväntahtoisuuteen, mutta pienetkin epävarmuudet suorituskyyvyssä saattavat olla merkittäviä luottamuksen kannalta. (2002: 599) Tätä luottamustyyppiä edustaa Singhin ja Sirdeshmukhin (2000) agenttiteorian opportunistikeskeinen näkökulma.

*Tietoon perustuva luottamus* perustuu yrityksen tuntemiseen ja sen toiminnan ennustamiseen. Tietoon perustuva luottamus syntyy ja pysyy yllä kaksisuuntaisella tietojen vaihdannalla. Asiakkaiden tulee olla halukkaita jakamaan tietoa yrityksen



kanssa ja yrityksen täytyy olla halukas oppimaan asiakkaittensa tarpeista ja ongelmista sekä järjestämään palvelunsa niiden mukaan. Luottamuksen pettämisen vaikutukset riippuvat siitä, kuinka paljon tapahtumiin johtaneet tekijät olivat yrityksen hallinnassa. Tilapäiset tapahtumat voidaan ylittää ja luottamus palauttaa. (Liljander & Roos 2002: 599) Tätä luottamustyyppiä voi verrata Sitkinin ja Rothin (1993: 370-371) tehtäväluotettavuuteen.

*Samaistumiseen perustuvan luottamuksen* vallitessa asiakkailla on täysi luotto palveluyritykseen ja asiakas uskoo yrityksen ajavan asiakkaan parasta etua. Palvelun toimittajalla on syvä tietämys asiakkaan tarpeista ja haluista ja asiakkaat kokevat ne täytetyiksi. Jaetut arvot ovat tämän tyyppisen uskollisuuden tunnuspiirteitä ja asiakkaat puolustavat yritystä ulkopuolisten kritiikiltä. Suhteen täytyy tällä tasolla särkyäkseen kokea suuren luokan luottamukseen kohdistuva rikkomus. (Liljander & Roos 2002: 599) Tämä luottamustyyppi kytkeytyy Sitkinin ja Rothin (1993: 371) arvoyhdenmukaisuuden käsitteeseen. Morganin ja Huntin (1994: 25) mukaan jaetut arvot lisäävät sekä luottamusta että sitoutumista suhteeseen.

Moorman *et al.* esittivät, että luottamuksen syntymiseksi yhden osapuolen tulee olla haavoittuvainen toiseen nähden. Luottamus on heidän mukaansa tarpeetonta, mikäli luottaja voi kontrolloida vaihdantakumppaninsa toimia tai tietää täsmälleen mitä toinen on tekemässä. (Moorman *et al.* 1992: 315) He myös havaitsivat markkinatutkimuspalveluiden käyttäjiä tutkimalla, että luottamuksella oli suurempi merkitys niissä tilanteissa, joissa palvelun käyttäjällä ei ole riittäviä taitoja tai asiantuntemusta arvioida palvelun onnistumista. (Moorman *et al.* 1992: 324)

Moorman *et al.*:n mukaan (1993: 93) luottamus on enemmän suhteen tuote kuin osapuolten itsensä ilmentämä ominaisuus. Anderson ja Narus tutkivat valmistus- ja jakeluyritysten välisiä suhteita ja päätyivät tulokseen, jonka mukaan yhteistyö on luottamusta edeltävä tekijä, eikä seuraus luottamuksesta. Tutkittavat yritykset määrittelivät tutkimuksessa luottamuksen nykytilan, eli paljonko heidän yrityksensä luottaa partneriyritykseen kyseisellä hetkellä. Yhteistyöstä kysyttäessä yrittäjät arvioivat lähimenneisyyden kokemuksia kyseisen yrityksen kanssa yhteistyössä

toimittaessa. Tutkijat esittivät löydöstensä perusteella luottamuksen ja yhteistyön olevan toisiaan ruokkivia konstruktioita, jolloin toisen lisääntyminen yleensä lisää toista. (Anderson & Narus 1990: 54-55) Liljander ja Strandvik (1995: 16) toteavat puolestaan, että luottamus saavutetaan yleensä vain ajan ja kertyneiden kokemusten kautta, mutta aineettomien palveluiden tapauksessa tietty määrä luottamusta tarvitaan siihen, että palvelun toimittaja ylipäättään valitaan ensi kertaa.

Anderson & Weitz (1989: 312) huomauttavat myös, että mikä tahansa yhteistyökäyttäytyminen asettaa osapuolet aina alttiiksi hyväksikäytölle. Moormanin mukaan luottamus sisältää psykologisen komponentin luottavaisuuden muodossa ja sosiaalisen komponentin riippuvaiseksi asettumisen muodossa. Nämä komponentit ilmentävät epävarmuuden ja haavoittuvuuden roolia luottamuksen rakentumisessa suhteiden kontekstissa. (Moorman *et al.* 1993: 92)

Luottamuksen merkitys riippuu suhteen luonteesta ja palvelukontekstista. Moorman *et al.* (1993: 92) esittävät, että luottamus ei ole välttämätöntä suhteelle, mikäli luottajalla on täydellinen tietämys vaihdantakumppanin toimista, luottaja pystyy kontrolloimaan vaihdantakumppania eikä ole antanut kriittisiä resursseja vaihdantakumppanin käytettäväksi. Käänteisesti voisi ajatella, että luottamuksen merkitys on sitä keskeisempi mitä vähemmän luottaja tietää kumppanin toimista, mitä vähemmän mahdollisuuksia hänellä on kontrolloida kumppania ja mitä kriittisempiä resursseja hän luovuttaa kumppanille. Andersonin ja Narus'n (1990) mukaan henkilöiden välisissä suhteissa osapuolet altistavat itsensä ja resurssinsa potentiaalisille menetyksille. Yritysten välisissä suhteissa menetykset koituvat yritykselle, joten luottamus konstruktiona B2B kontekstissa saattaa heidän mukaansa olla vähemmän intensiivistä ja sisältää vähemmän henkilökohtaista sitoutumista. (Anderson & Narus 1990: 45) Luottamus on joka tapauksessa tutkimuksissa nähty tärkeäksi myös B2B kontekstissa (esim Briggs & Girsaffe 2010: 47). Schneiderin ja Bowenin (1999: 37) mukaan turvallisuus, eli tarve olla taloudellisilta ja fyysisiltä uhkatekijöiltä turvassa, on yksi kolmesta keskeisestä tarpeesta palveluiden kulutuksessa.

Singh ja Sirdeshmukh (2000: 163) katsovat episodikohtaisen tyytyväisyyden päivittävän suhteessa vallitsevaa luottamusta. He esittivät myös hypoteettisesti, että korkea episodista edeltävä luottamus palvelun toimittajaa kohtaan saattaa negatiivisen episodin tapauksessa saada aikaan joko *anteeksiantoefektin* tai *petturiefektin*. Asiakas, joka on luottanut palvelun toimittajaan saattaa toisin sanoen antaa anteeksi yksittäisen negatiivisen palvelutapahtuman, jolloin anteeksiantoefekti vähentää negatiivisen palvelukohtamisen vaikutusta suhteelle. Toisaalta korkea luottamus saattaa negatiivisen palvelutapahtuman sattuessa kärjistää ja voimistaa negatiivista vaikutusta – asiakas tuntee itsensä petetyksi. Nämä efektit saattavat myös toimia yhteisvaikutuksessa, jolloin yksittäinen negatiivinen episodi saatetaan antaa anteeksi, mutta ongelmien jatkuminen aiheuttaa petturiefektin. (Singh & Sirdeshmukh 2000: 160) Vastaavasti Schneider ja Bowen (1999) esittävät tarpeiden kuten turvallisuuden ja oikeudenmukaisuuden loukkaamisen johtavan tyrmistymiseen (outrage).

Moorman *et al.* löysivät markkinointitutkimuspalveluita koskien seuraavia luottamusta lisääviä henkilöiden välisiä ominaisuuksia: tutkijan havaittu korkea moraalit ja rehellisyys, tutkijan halukkuus vähentää epävarmuutta, tiedon luottamuksellinen käsittely, kompetenssi, täsmällisyys, hengenheimolaisuus, huomaavaisuus, ystävällisyys, pidettävyyt ja vakuuttavuus. (Moorman *et al.* 1993: 93) Raval ja Grönroos puolestaan korostavat, että palvelun turvallisuus, uskottavuus ja luottamuksellisuus vähentävät asiakkaan kokemia uhrauksia, eli siten lisäävät koettua arvoa. Turvallisuus, uskottavuus ja luottamuksellisuus rakentavat luottamusta palvelun toimittajaa kohtaan sekä siten tukevat ja edesauttavat asiakasuskollisuuden kehittymistä. (Raval & Grönroos 1996: 24) Muistakaamme, että myös Sirdeshmukh *et al.* (2002: 32) korostivat luottamuksen merkitystä uskollisuudelle juuri suhteessa sen kykyyn tuottaa arvoa.

Morganin ja Huntin mukaan luottamusta vähentävät tilanteet, joissa osapuoli havaitsee kumppaninsa käyttäytyvän opportunistisesti ja maksimoivan suhteessa omaa etuaan toisen kustannuksella. Tämän kaltaiset havainnot vaikuttavat negatiivisesti luottamukseen ja sitä kautta sitoutumiseen. (Morgan & Hunt 1994: 25) Singh ja Sirdeshmukh perustavat teoriansa uskollisuudesta agenttiteoriaan, jossa

opportunismi seuraa ajatusta, että vaihdantasuhteen osapuolet ajavat omaa etuaan ja todennäköisesti hyväksikäyttävät tilannetta, mikäli se on mahdollista ja heidän etunsa mukaista. Palveluille tyypillisen epäsymmetrisen informaation tapauksessa todennäköisyys opportunistiseen käytökseen lisääntyy. Kuluttajat saattavat toki epäillä, että palvelun toimittaja käyttäytyy opportunistisesti, mutta riippuen informaation epäsymmetrisyydestä eivät välttämättä havaitse tätä, jolloin asiakkaat saattavat tahattomasti palkita palvelun toimittajan tämän opportunistisesta toiminnastaan. Tämän seurauksena palveluissa on läsnä moraalisen hasardin eli moraalikadon riski sen jälkeen kun päämies on palkannut agentin, eli asiakas on tehnyt sopimuksen jonkun palvelun toimittamisesta. Palvelun toimittaja saattaa päättää toteuttaa palvelun luvattua heikompilettisena, nauttiakseen paremmista tuotoista. Informaation epäsymmetrisyys saattaa rohkaista opportunistisia agentteja huijaamaan laadussa, jos he olettavat että asiakkaat eivät tule havaitsemaan puutteita. (Singh & Sirdesmukh 2000: 152) Vaikka peliteorioihin kuuluvan agenttiteorian voidaan sanoa juuri opportunististen käyttäytymisolehtusten vuoksi edustavan Homo Economicus -ajattelua, ja omaavan siten puutteita suhteessa tosielämään, tarjoaa se siitä huolimatta mielenkiintoisen ja hyödyllisen teoreettisen näkökulman luottamusmekanismeihin.

Palvelun toimittajat voivat käyttää tietoa agenttiteorian esiin nostamista ongelmista hyväkseen asiakassuhteita vahvistaakseen. Korkean laatuason palveluntoimittajan omaa etua ajaa yksityisen tiedon paljastaminen toiminnastaan asiakkaille tavalla jota matalan laadun kilpailijat eivät voi imitoida. Korkean laatuason yritys pystyy tällä keinolla lieventämään *haitallisen valikoitumisen ongelmaa* (adverse selection) asiakkaan näkökulmasta katsottuna. (Singh & Sirdesmukh 2000: 152) Tyypillisesti tämä operationalisoidaan *sijoittamalla kohteisiin* jotka a) ovat asiakkaalle selvästi näkyviä, b) viestivät korkeasta laadusta jättämättä varaa tulkintaan ja c) jotka asiakas kokee ”panttivankeina” – yrityksen tekeminä sitoutuneina, uponneina investointeina joita yritys ei voi ”pelastaa”. (Singh & Sirdesmukh 2000: 152) Esimerkki panttivankisijoituksesta on autohuoltamoiden investoinnit toimipisteiden rakennuksiin, kyltteihin ja toimipisteen sisustukseen (Mishra *et al.* 1998). Kuluttajille lähetettävän signaalin on tässä tapauksessa tarkoitus viestiä siitä, että matalan laadun

yritykselle kyseinen investointi ei olisi mahdollinen tai kannattava (Mishra *et al.* 1998: 279).

Agenttiteorian ”panttivanki”-sanon logiikka pohjautuu siihen, että yritys eli agentti esittää asiakkaalle eli päämiehelle investoinnin eli panttivangin kautta olevansa laatulupauksen kanssa tosissaan ja sitoutunut vaihdantasuhteeseen. Panttivanki on agenttiteoriassa *uskottavan sitoutumisen* yksi muoto. Panttivangilla voidaan käytännössä tarkoittaa paljon muutakin kuin kiinteitä investointeja – esimerkiksi luvattavia takuita ja yksinkertaisuudessaan kiinteän hinnaston pitämistä esillä (Alchian & Woodward 1988: 75, Hill & Jones 1992: 139). Palveluyritysten kohdalla esimerkiksi erilaiset ympäristö- ja laatusertifikaatit, niistä kertovat kyltit ja niistä kertominen yrityksen viestinnässä kuten verkkosivuilla voidaan mielestäni hyvin lukea yllä mainitun kaltaisiksi sijoituksiksi. Panttivanki-investoinnit voidaan mielestäni nähdä myös yrityksenä vähentää asiakkaan kokemia vaihtamisen kustannuksia (ks. Jones *et al.* 2002). Signaaliteoriasta ja laatusignaalien vaikutuksista kuluttajan päätöksentekoon ovat kirjoittaneet myös esimerkiksi William Boulding ja Amna Kirmani (1993).

Mishra *et al.* (1998: 281, 291) havaitsivat, että pienelle yritykselle, jolla ei ole resursseja tehdä toimintaansa tunnetuksi esimerkiksi mediamainonnan ja sponsoroinnin kautta, *lunastuskelvottomat sijoitukset* eli panttivankisijoitukset ovat tärkeämpi keino ratkaista asiakkaiden informaatio-ongelmia. Lunastuskelvottomalla (non-salvageable) tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että investoinnit toimipisteeseen menettäisivät arvonsa jos yrityksen tulovirrat eli asiakassuhteet päättyisivät. Mielestäni tämä liittyy siihen, että liike asettaa itsensä luottamuksen määritelmiin liittyen enemmän *haavoittuvaiseksi*, eli riippuvaiseksi asiakkaan päätöksistä, konkurssinkin uhalla.

Liljander & Roos (2002: 606) havaitsivat autokorjaamoja koskevan empiirisen tutkimuksen perusteella, että kyseisessä palvelukategoriassa asiakkaiden luottamus oli yleensä laskelmoivaa ja kohdistui yleisesti siihen, että kyseessä oli auktorisoitu merkkihuolto. Asiakkaiden havaittiin kokevan epävarmuutta siitä, olivatko tietyt

huoltotoimenpiteet tarpeellisia tai oliko mitään edes tehty, mikä johti lievään epäluuloisuuteen. Myös Mishra *et al.* (1998: 279) ovat tunnistaneeet, että autonhuoltopalveluissa on epäsymmetrisen informaation vuoksi läsnä vakava riski moraalikatoon koska palveluntarjoajilla on sekä kyky että motiivi *huijaamiseen*. Mielestäni auktorisoidun merkkihuoltoliikkeen statusta voidaan täten pitää myös kuluttajan epävarmuutta vähentämään ja luottamusta lisäämään pyrkivänä laatusignaalina.

Sirdesmukh *et al.* katsovat asiakkaiden arvioivan erillisesti asiakaspalveluhenkilöstön sekä yrityksen toimintatapojen ja käytäntöjen luotettavuutta. Asiakkaat arvioivat asiakaspalveluhenkilön käyttäytymistä palvelutilanteen aikana ja toisaalta palvelutilannetta määrittäviä yrityksen käytäntöjä (Sirdesmukh *et al.* 2002: 17). Markkinatutkimuspalvelujen kontekstissa henkilöiden väliset tekijät vaikuttivat selittävän luottamuksen rakentumista organisaatiotason tekijöitä enemmän, ja organisaation byrokraattisuuden nähtiin hieman yllättävästi vähentävän luottamusta (Moorman *et al.* 1993: 95). Mishra *et al.* (1998: 280-281) toteavat että agenttiongelmien koskevat autonhuoltopalveluissa myös huoltamon ja mekaanikkojen välistä suhdetta. Huoltamon esimies ei voi varmasti tietää tekeekö mekaanikko työnsä tavalla joka vastaa asiakkaalle annettua lupaus. Syyt epäonnistumiseen voivat liittyä joko työntekijän osaamiseen tai motivaatioon. Mishra *et al.* (1998: 280-281) esittävät ratkaisuksi kaksi strategiaa: kompensatiojärjestelmien muokkaamisen huijaamisen estämiseksi ja työntekijän sekä yrityksen välisen kulttuuristen arvojen kehittämisen yhteiseen suuntaan. Itse käsittän nämä organisaatioulottuvuuteen kuuluviksi tekijöiksi, jotka kuitenkin heijastuvat asiakkaan uskollisuuteen kokemusten ja tunteiden kuten luottamuksen kautta.

Yhteenvetona voidaan sanoa luottamuksella olevan keskeinen rooli palveluissa ja palvelu-uskollisuudessa. Yleisesti ottaen tietty määrä luottamusta vaaditaan, että suhde edes saa alkunsa. Vaihdantasuhteissa, ja varsinkin palveluissa, osapuolet altistavat itsensä ja/tai resurssinsa, palvelun luonteesta riippuen vaihtelevassa määrin, alttiiksi hyväksikäytölle. Luottamus liittyy keskeisesti siihen, että toinen osapuoli ei

voi tietää tai kontrolloida toisen tekoja ja siten olla varma että lupaukset ja odotukset tulevat täytetyksi. Tämän epävarmuuden vähentämiseen on olemassa erilaisia mekanismeja, joista tässä luvussa käsiteltiin pintapuolisesti muutamia. Suhteen luottamusta voidaan myös määritellä joko yleisesti tai jakaa luottamus osiin. Luottamuksen katsotaan vaikuttavan palvelu-uskollisuuteen pääosin sen kautta, millä tavoin sen koetaan lisäävän arvoa tai vähentämään uhrauksia. Luottamus liittyy läheisesti sitoutumisen käsitteeseen, jota käsittelen seuraavaksi.

### 5.5 Sitoutuminen kuvastaa uskollisuusaikomuksia

Uskollisuuden lähiteorioiksi ja tietynlaisiksi edellytyksiksi on useissa tutkimuksissa nähty *tyytyväisyys*, *luottamus* ja *sitoutuminen* (esim. Paavola 2006: 53, Caceres & Paparoidamis 2007: 842). Moorman *et al.* (1992: 316) määrittelevät, että sitoutumista on *kestävä halu ylläpitää arvossa pidettyä suhdetta*. Caceres ja Paparoidamis puolestaan esittävät, että sitoutuminen ja uskollisuus ovat kaksi toisiinsa nivoutuvaa, erillistä konseptia. Heidän mukaansa sitoutuminen ylittää käsitteen brändiä suosivasta asenteesta. Sitoutumista on heidän mukaansa *osapuolen uskominen suhteen tärkeyteen siinä määrin että pyrkii kaikin tavoin pitämään suhteesta kiinni pitkällä tähtäimellä*. (Caceres & Paparoidamis 2007: 843) Liljander ja Strandvik määrittelevät laatumallissaan sitoutumisen osapuolten *käyttäytymisaikomuksina* ja *asenteena*. (Liljander & Strandvik 1995: 16) Caceresin ja Paparoidamisin mukaan sitoutuminen yritystä kohtaan on kytköksissä kolmeen yleiseen käyttäytymisseuraamukseen: 1) uusintaostoihin, 2) kilpailun aiheuttamien muutosvaikutusten vastustuskykyyn ja 3) yksittäisten, spesifien pettymysten aiheuttamien negatiivisten tunteiden vastustuskykyyn. (Caceres & Paparoidamis 2007: 845)

Moorman *et al.* (1992: 316) toteavat, että on epätodennäköistä sitoutua johonkin jota ei arvosta. Kaikki tutkijat eivät kuitenkaan ole sitä mieltä että sitoutuminen olisi välttämättä positiivista. Liljanderin ja Strandvikin mallissa asiakkaan voidaan katsoa olevan joko negatiivisesti tai positiivisesti sitoutunut tai välinpitämätön. Suhteen vahvuuteen vaikuttaa heidän mukaansa sitoutumisen aste ja osapuolten välisten

sidosten vahvuus. (Liljander & Strandvik 1995: 2) Liljander ja Strandvik esittävät, että jos suhteen määrittelee uusintaostojen kautta, on uskollisuus aina läsnä. Tällöin uskollisuutta ilmenee positiivisen ja negatiivisen sitoutumisen ja sitoutumattomuuden läsnä ollessa. Negatiivisesti sitoutuneella asiakkaalla on negatiivinen asenne, mutta hän saattaa silti ostaa sidosten vuoksi. (Liljander & Strandvik 1995: 16)

Gustafsson *et al.* esittävät, että sitoutumisella on kaksi ulottuvuutta; *laskelmoiva* (calculative) ja *tunnepohjainen* (affective). Laskelmoiva sitoutuminen on kylmempää, rationaalista, taloudellisiin syihin pohjautuvaa *riippuvuutta* tuotteen eduista vaihtoehtojen puutteen tai vaihtokustannusten vuoksi. Tunnepohjainen sitoutuminen on kuumempaa, emotionaalisempaa, asiakkaan henkilökohtaisen osallistumisen aikaansaamaa *luottamusta* ja sitoutumista yritykseen. Gustafssonin mukaan sitoutuminen on tulevaisuuteen suuntautunutta, siinä missä asiakkaan tyytyväisyys puolestaan on menneisyyteen suuntautunutta. (Gustafsson *et al.* 2005: 211)

Gustafsson *et al.* esittävätkin aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksensa perusteella, että suhteen jatkuvuudelle on kolme ennustavaa tekijää: kokonaisvaltainen tyytyväisyys, tunnepohjainen sitoutuminen ja laskelmoiva sitoutuminen. Gustafsson *et al.* esittävät, että tyytyväisyys kuvaa kokonaisarviota palvelun suorituskyvystä, tunnepohjainen sitoutuminen kuvaa suhteen luottamusta ja vastavuoroisuutta ja laskelmoiva sitoutuminen vaihtokustannusten olemassaoloa ja vaihtoehtojen puutetta (2005: 215). Gustafsson *et al.*:n mukaan korkealla laskelmoivalla sitoutumisella on negatiivinen vaikutus asiakasmenetyksille eli toisin katsottuna positiivinen vaikutus asiakaspysyvyydelle. Laskelmoiva sitoutuminen reflektoi heidän mukaansa palvelun kilpailukykyä vertaamalla sen pätevyyttä kilpaileviin vaihtoehtoihin. (Gustafsson *et al.* 2005: 216) Laskelmoivaa sitoutumista voi tässä mielessä verrata suhteelliseen asenteeseen (esim Dick & Basu 1994) ja preferenssiin (esim Oliver 1999).

Liljander ja Roos (2002: 596) käyttävät tunnepohjaisen sitoutumisen käsitettä yhdistäen sen eri luottamustyyppeihin: laskelmointiin, tietoon ja samaistumiseen perustuvaan luottamukseen. On tärkeää huomata, että Gustafsson *et al.* (2005) eivät



ehdota, että laskelmoiva ja tunnepohjainen sitoutuminen olisivat toisiaan pois sulkevia. Voi hyvin olla, että molemmat ovat korkealla tasolla sillä ne liittyvät eri rakenteisiin. Korkean laskelmoivan sitoutumisen ja matalan tunnepohjaisen sitoutumisen yhdistelmä viittaa Dickin ja Basun (1994) määritelmän valeuskollisuuteen tai Liljanderin ja Roosin (2002) valheelliseen suhteeseen, jossa luottamus pohjautuu laskelmointiin tai tietoon. Laskelmointiin pohjautuva luottamus voi tällaisessa tilanteessa hyvin olla korkeallakin tasolla. Kuvittelisin että tällainen tilanne on olemassa esimerkiksi silloin, jos lainsäädäntö pakottaa vaihdantakumppaneita toimimaan tietyllä tavalla ja seuraukset rikkomuksista ovat vakavia.

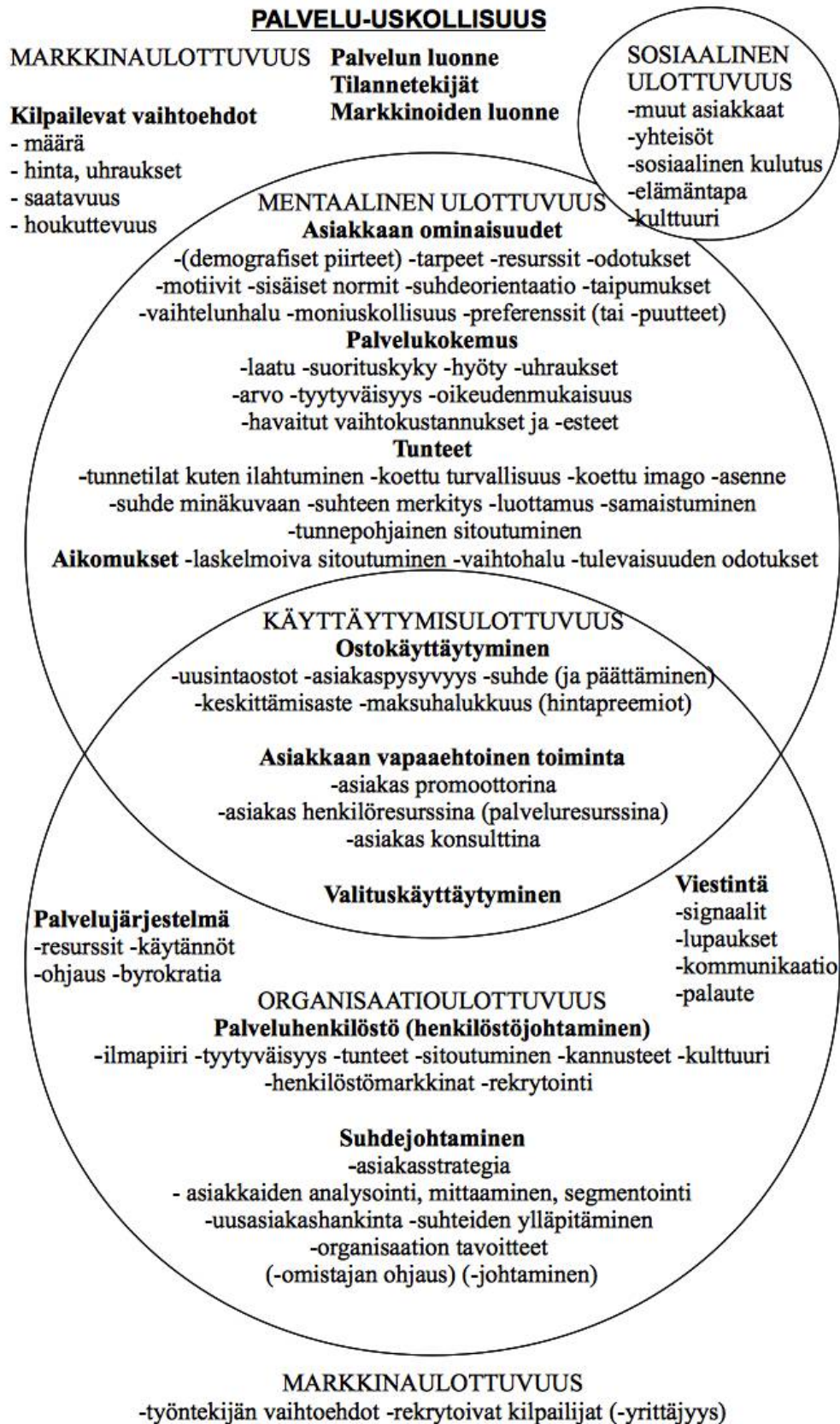
Jos sekä tunnepohjainen että laskelmoiva sitoutuminen ovat matalalla tasolla, on suhde määritelmäänsä (ks. Liljander & Strandvik 1995) perustuen joko päättynyt tai ainakin tulee päättymään heti kun asiakas pääsee irti suhteesta (ks. Michalski 2004). Suhde voi toki perustua pakkoon esimerkiksi juridisten siteiden, kuten sopimuksen vaikutuksesta. Täten lainsäädäntö voi mielestäni toimia takuuna ja signaalina siitä, että suhteen toinen osapuoli toimii odotetulla tavalla. Asiakas voi ajatella, että palveluyritys hoitaa velvoitteensa, koska niiden laiminlyönnillä olisi oikeudellisia seuraamuksia. Toisin sanoen asiakas voi olettaa, että palveluyrityksellä on intressi toimia esimerkiksi kuluttaja- ja ympäristölainsäädännön mukaisesti. Lainsäädännön vaikutus liittyy jaottelussani markkinaulottuvuuteen.

Yhteenvetona voidaan todeta että sitoutumisella kuvataan suhteen jatkoon liittyviä aikomuksia. Aikomukset voivat perustua joko tunnepohjaiseen tai laskelmoivaan sitoutumiseen. Jos sitoutumista ei ole, on suhde joko päättynyt tai se perustuu yksipuoliseen pakkoon. Jos uskollisuus käsitetään pelkästään käyttäytymisenä, liittyy uskollisuuteen ainakin heikkoa laskelmoivaa sitoutumista. Tällöin suhdetta määrittelevät vaihtamisen esteet tai vaihtoehtojen puute, jolloin kyse on valeuskollisuudesta (Dick & Basu 1994).

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni rikas, uskollisuuden eri ilmiöitä käsittelevä lähdeaineisto antoi selkeitä viitteitä siitä, että palvelu-uskollisuuteen vaikuttaa useampi ulottuvuus kuin aikaisemmissa tutkimuksissa tunnistetut asiakkaan mentaalinen ulottuvuus ja asiakkaan käyttäytymisulottuvuus. Tutkimukseni perusteella esitän, että palvelu-uskollisuutta käsiteltäessä tulisi ottaa huomioon myös *organisaatioulottuvuuteen*, *markkinaulottuvuuteen* ja *sosiaaliseen ulottuvuuteen* liittyvien ilmiöiden mahdolliset vaikutukset. Palvelu-uskollisuuden näkökulman laajentaminen auttaa ymmärtämään sen eri ilmiöitä sekä niiden yhteyksiä sekä taustatekijöitä paremmin, ja johtaa ainakin potentiaalisesti rikkaampaan ja tarkempaan analyysiin uskollisuuden ilmiöistä. Jäsennän eri käsitteiden sijoittumista näihin ulottuvuuksiin havainnollistavilla kuvioilla, joista toisessa (kuvio 2) ulottuvuuksiin on sijoitettu käsitteitä ja toisessa (kuvio 3) ulottuvuuksiin on sijoitettu luvussa 2 erittelemiäni, ulottuvuuden luonnetta hahmottavia kysymyksiä.

Kuvioita ei ole tarkoitettu malleiksi, jotka selittävät sitä miten uskollisuus rakentuu, sillä Söderlundin (2006: 90) tavoin olen taipuvainen ajattelemaan, että käsitteet *uskollisuus* sen paremmin kuin *palvelu-uskollisuuskaan* eivät viittaa mihinkään yksittäiseen kuluttajan mentaaliseen tilaan tai käyttäytymismalliin. Itse asiassa sekä pyrkimys määritellä uskollisuutta jonkun spesifin käsitelmääritelmän (ks. esim. Oliver 1999) että pyrkimys mitata tai pisteyttää uskollisuutta jonkun tietyn, globaalin monimuuttujamallin avulla (ks. esim. Caceres & Paparoidamis 2007) tulisi mielestäni hylätä. Kuten Söderlund (2006: 90) esittää, termi uskollisuus on pikemminkin *kielellinen oikotie*, joka kuvaa erillisten teoreettisten konstruktioiden (luottamus, arvo, suusanallinen viestintä jne.) joukkoa, kuin nimittäjä tietyistä muuttujista koostuvalle ilmiölle. Toisaalta, kuten Paavola (2006: 271) esittää, uskollisuus on monimuotoista ja dynaamista. Asiakkailta on erilaisia tapoja ja motiiveja olla uskollisia. Palvelu-uskollisuus on subjektiivista sekä vahvasti kontekstisidonnaista. Väitän, että palvelu-uskollisuutta ei tulisi tarkastella ottamatta huomioon markkinaulottuvuutta, sosiaalista ulottuvuutta ja organisaatioulottuvuutta, joita havainnollistan kuvioissa 2 ja 3 (ks. kuvio 2 ja kuvio 3).



Kuvio 2. Palvelu-uskollisuuden ulottuvuudet ja käsitteistö



Kuvio 3. Palvelu-uskollisuuden ulottuvuudet ja kysymykset

Kuvioiden (kuvio 2 ja kuvio 3) ei ole tarkoitus ilmentää eri ulottuvuuksien tai ilmiöiden vaikutuksen voimakkuutta, yhteyttä tai kausaalisuhteita. Tutkimukseni tavoitteena oli tunnistaa ilmiöitä joita liittyy palvelu-uskollisuuden käsitteeseen sekä sijoittaa niitä palvelu-uskollisuuden ulottuvuuksiin, tutkien samalla onko olemassa muitakin ulottuvuuksia kuin asiakkaan ajatuksiin liittyvä palvelu-uskollisuuden mentaalinen ulottuvuus ja asiakkaan tekoihin liittyvä palvelu-uskollisuuden käyttäytymisulottuvuus. Olen sijoittanut mentaalisen ulottuvuuden ja käyttäytymisulottuvuuden kuvion keskelle ja näitä tukemaan tarkoittamani, uudet ulottuvuudet niiden ympärille. Mielestäni tämä helpottaa kokonaisuuden jäsentämistä ja auttaa sijoittamaan esittämäni ulottuvuudet suhteeseen aikaisemman uskollisuuskeskustelun kanssa. Kuten tieteellisistä julkaisuista keräämäni lähdeaineisto mielestäni selvästi osoittaa, on organisaatioulottuvuuden, markkinaulottuvuuden ja sosiaalisen ulottuvuuden olemassaolo tiedostettu jo pitkään. Niitä ei tästä huolimatta ole joko haluttu tai ymmärretty liittää kiinteäksi osaksi uskollisuuden käsitteistöä. Keskustelun rajaaminen koskemaan vain kuvion keskustassa olevia mentaalista ulottuvuutta ja käyttäytymisulottuvuutta on kenties ollut tietoinen valinta.

Palvelu-uskollisuus eroaa (ks. Gremler & Brown 1996: 172) brändiuskollisuudesta tai asiakasuskollisuudesta fyysisten tuotteiden kohdalla erityisesti erilaisten sidosten, merkittävien henkilösuhteiden, vaihtelevan laadun ja palveluhenkilöstön merkittävän roolin vuoksi. Tämän vuoksi oletan, että organisaatioulottuvuus eli asiakkaan näkemys siitä *mitä organisaatiossa tapahtuu* korostuu palveluiden kohdalla verrattuna kuluttajabrändeihin ja fyysisiin tuotteisiin. Työntekijöiden ja henkilöstön merkityksestä uskollisuudelle ollaan kirjoitettu erityisesti palveluiden markkinoinnin (esim. Heskett *et al.* 1994; Bove & Johnson 2009), vähittäiskaupan (esim. Beatty *et al.* 1996; Jones *et al.* 2000), suhdemarkkinoinnin (esim. Tax *et al.* 1998) ja organisaatiopsykologian (esim. Schneider *et al.* 1998; Schneider & Bowen 1999; Salanova *et al.* 2005) näkökulmasta. Organisaation ja henkilöstön merkitys palvelu-uskollisuudelle on saanut jonkin verran näkyvyyttä myös markkinoinnin tieteenalan merkittävimmissä julkaisuissa kuten *Journal of Marketingissa* (ks. esim. Sirdesmukh *et al.* 2002; Homburg & Fürst 2005), mutta silti voidaan mielestäni sanoa että

kyseessä on tähän mennessä jollain tavalla ollut tieteellisen uskollisuuskeskustelun sokea piste. Palveluiden markkinoinnin, organisaatitieteiden ja kuluttajakäyttäytymisen näkemysten huomioiminen loogis-empiristisen tilastoanalyysin sijasta voisi laajentaa ymmärrystä palvelu-uskollisuudesta.

Organisaatioulottuvuuden ja sosiaalisen ulottuvuuden tarkempi tarkasteleminen voisi viedä tieteellistä uskollisuuskeskustelua eteenpäin. Tällä hetkellä tuntuu, että akateeminen maailma on luovuttanut uskollisuuden liikkeenjohdon konsulttien – kuten Frederick Reichheldin edustaman Bain & Companyn (Bain 2015) – ja populaarijulkaisujen haltuun.

Markkinaulottuvuuden, sosiaalisen ulottuvuuden ja organisaatioulottuvuuden lisääminen osaksi palvelu-uskollisuuden käsitteistöä hyödyttäisi sekä tiedemaailmaa että käytännön liikkeenjohtoa sen kautta, että sekä tieteellisessä että käytännön liikkeenjohdon strategisessa ajattelussa ja analyysissä tunnistettaisiin palvelu-uskollisuuden eri ilmiöiden kontekstisidonnaisuus, subjektiivinen luonne ja eri ulottuvuuksien potentiaalinen vaikutus. Sekä yritysjohtaja, että tutkija osaisivat mielestäni tällöin kysyä olennaisempia ja parempia kysymyksiä, johtaen parempaan analyysiin ja valistuneempiin päätöksiin.

Tutkimukseni suurin merkitys käytännön liikkeenjohdolle on uskollisuutta koskevan strategisen ajattelun kehittäminen ja mahdollisten virheellisten ajatusluutumien korjaaminen. Palvelu-uskollisuus on useita, erillisiä konstruktioita yhdistävänä kattokäsitteenä tai kielellisenä oikotienä ollut tiedemaailmallekin vaikea käsitellä. Epäilen, että liikkeenjohtaja saattaa ajatella palvelu-uskollisuus -sanon kuullessaan esimerkiksi pysyvää asiakassuhdetta, sitten asiakassuhteen tuomaa liikevaihtoa, kenties myös molemminpuolisia suhde-etuja, luottamusta, tyytyväisyyttä, tottumusta, mutkattomuutta ja niin edelleen. Palvelu-uskollisuus pitää sisällään nämä *erilliset* konstruktiot – tai voi olla myös pitämättä. Liikkeenjohtajan tulee pyrkiä ottamaan selvää minkälaiset palvelu-uskollisuuden mekanismit hänen liiketoimintansa, markkinatilanteensa ja asiakkaidensa kontekstissa vaikuttavat, jotta tätä tietoa voisi käyttää päätöksenteossa hyväksi. Valmista, joka tilanteeseen sopivaa mallia ei

ainakaan toistaiseksi ole löydetty ja tuskin tullaan löytämäänkaan. Jokaisessa tilanteessa ja jokaisen asiakkaan kohdalla vaikuttavat erilaiset tekijät, jotka joskus voivat poiketa suurestikin.

Tästä syystä käsitteen *palvelu-uskollisuus* määrittelykin on haastavaa. Se voisi olla jotain seuraavanlaista:

*palvelu-uskollisuus* on kielellinen oikotie tai kattokäsite joukolle erillisiä ilmiöitä, jotka esiintyvät *palvelusuhteen* eri ulottuvuuksissa. Palvelu-uskollisuuden ulottuvuuksiin lukeutuvat 1) asiakkaan henkilökohtaisiin piileviin ominaisuuksiin, mentaalisiin rakenteisiin, ajatuksiin, kokemuksiin, tunteisiin ja aikomuksiin viittaava *mentaalinen ulottuvuus*, 2) asiakkaan suhteessa palveluntarjoajaan toteuttama käyttäytyminen eli *käyttäytymisulottuvuus*, 3) asiakkaan suhteessa muihin asiakkaisiin ja kolmansiin osapuoliin kohdistamat havainnot, teot ja ajatukset eli *sosiaalinen ulottuvuus*, 4) organisaation sisäiset prosessit käsittävä *organisaatioulottuvuus* sekä 5) kilpailijat, palvelun vaihtoehdot ja kaikki markkinoilla tapahtuvat uskollisuuteen vaikuttavat muut tekijät käsittävä *markkinaulottuvuus*. Palvelu-uskollisuuden ilmiöiden ja ulottuvuuksien suhteet toisiinsa ovat vahvasti kontekstisidonnaisia ja subjektiivisia. Asiakkaila on useita tunnistettuja eri tapoja olla uskollisia.

Määritelmä on lakea ja erillisiä ilmiöitä ja uskollisuuden tapoja on niin monia, että mielestäni on mahdotonta ja epämieliekästä esittää niitä osana määritelmää. Olennainen ja valtavirran näkökulmasta poikkeava osuus määritelmässä on palvelu-uskollisuuden määrittäminen kattokäsitteeksi eli kielelliseksi oikotieksi koskemaan joukkoa ilmiöitä – ei siis spesifiksi ilmiöksi itsessään. Mielestäni termi uskollisuus tai palvelu-uskollisuus tarvitsevat rinnalleen täsmennyksiä ja tarkempaa määrittelyä, kuten Paavola (2006: 245) asiakasuskollisuuden motiiviperusteisia kehitystiloja kuvaavassa matriisissään tekee.

Uskollisuus voidaan mielestäni käsittää myös pelkästään mentaalisen ulottuvuuden tai mentaalisen ja sosiaalisen ulottuvuuden ilmiöiden kautta. Tällöin palvelu-uskollisuus ei ole vielä realisoitunut ostokäyttäytymisenä eli Liljanderin ja Strandvikin (1995) suhteen määritelmän mukaisesti uusintaostoa tai sopimusta ei ole tapahtunut. Asiakas voi silti tietyssä mielessä kuluttaa palvelua erittäin intohimoisesti, jopa päivittäin. Esimerkkinä tästä toimii vaimoni suunnittelema

festivaalimatka Hollantiin. Ennen lopullista ostopäätöstä ja ostotapahtumaa hän haki tietoa, suunnitteli, katsoi kuvia ja videoita sekä keskusteli ja unelmoi matkasta mukaan lähtevien ystäviensä kanssa. Tässä vaiheessa hän oli ollut yhteydessä festivaalia järjestävään yritykseen vasta sähköisten välineiden ja sosiaalisten medioiden välityksellä. Mikä on kulutusta, mistä suhde alkaa ja mikä voidaan laskea uskollisuudeksi? Esimerkin kautta heräävät kysymykset ovat markkinoinnin tieteenalalla perustavia ja syviä.

Tutkimukseni herättääkin mielestäni useampia uusia kysymyksiä kuin mihin se vastaa, mikä toisaalta on sen vahvin kontribuutio hieman pysähtyneeseen tieteelliseen uskollisuuskeskusteluun. Tutkimukseni voidaan siten nähdä keskustelunavauksena ja palvelu-uskollisuuden eri ulottuvuuksia hahmottavat kuviot parhaimmillaankin vain alustavina yrityksinä. Useimmissa tutkimuksissa on käytetty vaihtelevasti valikoitua joukkoa eri ilmiöitä, joiden pohjalta uskollisuutta on tutkittu empiirisesti. Tässä tutkimuksessa tavoitteeni ei ollut valikoida vaan tunnistaa eri ilmiöitä, ja tuoda ne osaksi yhtä keskustelua. Tässä mielessä tutkimukseni on näkökulman laajuudessa jos ei ainutlaatuinen, niin ainakin harvinainen. Tutkielman laajuuden vuoksi tässä raportissa esitetyt havainnot ovat vain pintaraapaisu palvelu-uskollisuuden ilmiöitä koskevasta tiedosta. Tutkimusongelman laaja näkökulma asetti tutkimukselle runsaasti haasteita, sillä jokaiseen yksittäiseen ilmiöön olisi voinut uppoutua syvemmälle ja syvemmälle. Myönnän siten täysin, että ilmiöiden esittely tässä työssä ei ole missään nimessä kattavaa.

Tutkimusprosessini aluksi olin siinä uskossa, että pystyn muiden tutkijoiden tavoin muodostamaan ainakin alustavasti ilmiöitä toisiinsa kytkevän käsittekartan, mutta aikaisempia tutkimuksia laajempaa ja useampia ilmiöitä tunnistavana. Ymmärrykseni lisääntyessä, aineiston karttuessa ja ristiriitojen herätessä käsitin kuitenkin kaksi asiaa. Ensiksi, kattavan, universaalisti validin uskollisuusmallin muodostaminen ei olisi mahdollista, sillä malli antaisi tosielämän sovelluksissa aina tietyiltä osin ristiriitaista tai virheellistä tietoa. Palvelu-uskollisuus ei ole matemaattinen ilmiö. Toiseksi, vain muutamien, keskeisten muuttujien kuten arvon ja luottamuksen varaan rakennettu malli saattaisi toimia useimmissa tilanteissa



kohtuullisen hyvin, mutta sen tarjoama ymmärrys olisi suppeampaa ja jättäisi olennaisia asioita siltikin ”kellumaan” ympärilleen. Tavoitteenani ei myöskään ylipäättään ollut kehittää kattavaa mittausmallia vaan laajentaa palvelu-uskollisuuden kokonaiskuvaa.

Käsitekartan muodostamisen osalta tavoitteeni ei lopulta täysin toteutunut. Tuloksia esittelevien kuvioden (kuvio 2 ja 3) ei voi väittää olevan käsitekarttoja (concept map) sanan varsinaisessa merkityksessä, sillä en ole muodostanut eri käsitteiden välille suhteita, olen ainoastaan sijoittanut käsitteitä ulottuvuuksiin. Käsitekarttojen käyttöä 1970 luvun alusta kehittänyt Joseph Novak ja Alberto Cañas (2008) esittävät, että käsitekartat ovat graafisia työkaluja tiedon organisointiin ja esittämiseen. Ne sisältävät käsitteitä ja käsitteiden välisiä suhteita. Käsitekartat rakentuvat heidän mukaansa tietyn kysymyksen ympärille, jota lähestytään järjestämällä tietoa käsitekartan muotoon. Relevanttien käsitteiden tunnistaminen on käsitekartan muodostamisessa vasta ensimmäinen vaihe (ks. John *et al.* 2006), seuraava vaihe on suhteiden muodostaminen. John *et al.* (2006) ovat käyttäneet käsitekarttoihin liittyviä tekniikoita tutkiessaan mitä kuluttajat ajattelevat brändeistä. Heidän mukaansa käsitekartat ovat hyvä, visuaalinen työkalu jonka avulla yritysjohtajat voivat saada käsityksen tärkeistä brändiassosiaatioista ja niiden kytköksistä kuluttajan mielessä.

Brändiassosiaatioiden sijasta käsitekarttaa voitaisiin hyvin käyttää työkaluna palvelu-uskollisuuden ilmiöiden tutkimiseen sekä käytännön liiketoiminnan että tieteellisen tutkimuksen parissa. Mielestäni tieteellisen jatkotutkimuksen tai käytännön liikkeenjohdon tehtävänä onkin muodostaa spesifiä kontekstia, spesifiä ongelmaa tai ilmiötä – eli spesifiä kysymystä – koskeva käsitekartta. Tällöin määrittelemäni ulottuvuudet ja tunnistamani ilmiöt voivat toimia vertailukohtina tai ajattelua tukevinä vihjeinä. John *et al.* (2006) olivat myös käyttäneet Brand Concept Mapping -tekniikassaan vihjeitä, joiden perusteella tutkittavat olivat omatoimisesti muodostaneet käsitekarttoja. John *et al.*:n (2006) kehittämiä tekniikoita voisi jatkotutkimuksessa soveltaa uskollisuuden tutkimukseen. Tutkittavien henkilöiden, eli esimerkiksi erilaisten asiakkaiden ja myös ei-asiakkaiden, tietyssä kontekstissa itse muodostamia käsitekarttoja uskollisuudesta olisi mielenkiintoista verrata

tunnistamiini ulottuvuuksiin. Runsaasta joukosta käsitekarttoja voisi pyrkiä muodostamaan myös tiettyä alaa, asiakastyyppejä, kulttuuria tai muuta rajattua tarkastelujoukkoa kuvaavia *konsensusmalleja* (ks John *et al.* 2006), joiden perusteella voitaisiin saada tietoa siitä, kuinka keskeisiä tietyt ilmiöt tietyissä olosuhteissa ovat palvelu-uskollisuuden kokonaisuudessa.

Tieteellisen jatkotutkimuksen avulla voitaisiin tarkastella myös sitä, millaisia eroja sekä ominaispiirteitä palvelu-uskollisuuden ilmiöissä on erilaisten yritys- ja kuluttajamarkkinoiden välillä. Onko esimerkiksi niin, että yritysten välisissä suhteissa palvelu-uskollisuuden organisaatioulottuvuuden ilmiöt korostuvat suhteessa kuluttajapalveluihin? Tämä voisi työelämän kokemusteni perusteella olla mahdollista esimerkiksi mainos-, viestintä-, lakiasia- ja arkkitehtipalveluiden kaltaisissa asiantuntijapalveluissa, joissa kumppanuussuhteista muodostuu joskus useiden yritysten edustajista koostuvia näennäisiä organisaatioita. Vastaavasti voitaisiin tutkia, korostuuko sosiaalisen ulottuvuuden ilmiöiden merkitys kuluttajamarkkinoilla esimerkiksi kulutusyhteisöjen muodossa? Millä tavalla nämä synnyttävät palvelu-uskollisuutta? Onko kulutusyhteisöjä vastaavia, palvelu-uskollisuuteen vaikuttavia tai sitä synnyttäviä yhteisöjä tai ilmiöitä olemassa yrityspalveluiden kohdalla? Miten yrityspalveluiden kohdalla tietyn toimialan kilpailijoiden, eli alan muiden asiakkaiden toiminta vaikuttaa palvelu-uskollisuuteen, eli millainen vaikutus sen kaltaisilla sosiaalisen ulottuvuuden ilmiöillä on yrityspalveluiden kohdalla? Miten sosiaaliset mediat vaikuttavat palvelu-uskollisuuteen kuluttajapalveluissa ja yrityspalveluissa?

Jatkotutkimuksen kannalta hedelmällistä olisi myös tarkastella eri organisaatiomuotojen vaikutusta palvelu-uskollisuuden ilmiöihin. Anderson *et al.* (1994) havaitsivat negatiivisen korrelaation markkinaosuuden ja tyytyväisyysarvioiden välillä. Tämän on ajateltu liittyvän siihen, että heterogeenistä asiakaskuntaa on vaikeampaa palvella tyydyttävästi kuin homogeenistä. Miten esimerkiksi tämä havainto näkyy palvelu-uskollisuudessa mikroyrityksen, suuryrityksen, kolmannen sektorin toimijoiden tai julkisen organisaation tapauksessa? Millaisia eroja palvelu-uskollisuudessa on havaittavissa erilaisten

organisaatiomuotojen välillä? Eroja näiden organisaatiomuotojen välillä voisi tutkia myös saman toimialan sisällä – esimerkiksi varhaiskasvatuksessa, terveydenhoidossa, hoivapalveluissa tai liikenteessä? Selvää on, että palveluuskollisuus ja siihen liittyvät eri ilmiöt tarjoavat runsaasti mielenkiintoisia aiheita jatkotutkimukseen. Työ on siis vasta alussa.

## 7 LÄHTEET

Adelman MB & Ahuvia AC (1995) Social support in the service sector: the antecedents, processes, and outcomes of social support in an introductory service. *Journal of Business Research* 32(3): 273-282.

Alchian AA & Woodward S (1988) The firm is dead; long live the firm a review of Oliver E. Williamson's the economic institutions of capitalism. *Journal of Economic Literature* 26(1): 65-79

Anderson E & Weitz B (1989) Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science* 8(4): 310-323.

Anderson JC & Narus JA (1990) A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing* 54(1): 42-58.

Anderson EW, Fornell C & Lehmann DR (1994) Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* 58(3): 53-66.

Anderson EW (1996) Customer satisfaction and price tolerance. *Marketing Letters* 7(3): 265-274.

Anderson EW (1998) Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research* 1(1): 5-17.

Andreassen TW & Lindestad B (1998) Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management* 9(1): 7-23.

Arnold MJ, Reynolds KE, Ponder N & Lueg JE (2005) Customer delight in a retail context: investigating delightful and terrible shopping experiences. *Journal of Business Research* 58(8): 1132-1145.

Ball D, Simões Coelho P & Machás A (2004) The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing* 38(9/10): 1272-1293.

Baumann C, Elliott G, & Burton S (2012) Modeling customer satisfaction and loyalty: survey data versus data mining. *Journal of Services Marketing* 26(3): 148-157.

Beatty SE, Mayer M, Coleman JE, Reynolds KE & Lee J (1996). Customer-sales associate retail relationships. *Journal of Retailing* 72(3): 223-247.

Berman B (2005) How to delight your customers. *California Management Review* 48(1): 129-151.

Bettencourt LA (1997) Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing* 73(3): 383-406.

Bhattacharya CB, Rao H & Glynn MA (1995) Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing* 59(4): 46-57.

Blodgett JG, Wakefield KL & Barnes JH (1995) The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing* 9(4): 31-42.

Bloemer JM & De Ruyter KO (1998) On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of marketing* 32(5/6): 499-513.

Bloemer JM, De Ruyter KO & Wetzels M (1999) Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing* 33(11/12): 1082-1106.

Bloemer JM & Kasper HD (1995) The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology* 16(2): 311-329.

Boulding W & Kirmani A (1993) A consumer-side experimental examination of signaling theory: do consumers perceive warranties as signals of quality? *Journal of Consumer Research* 20(1): 111-123.

Bove LL & Johnson LW (2009). Does “true” personal or service loyalty last? A longitudinal study. *Journal of Services Marketing* 23(3): 187-194.

Bove LL, Pervan SJ, Beatty SE & Shiu E (2009) Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research* 62(7): 698-705.

Briggs E & Grisaffe D (2010) Service performance–loyalty intentions link in a business-to-business context: The role of relational exchange outcomes and customer characteristics. *Journal of Service Research* 13(1): 37-51.

Buttle F & Burton J (2002) Does service failure influence customer loyalty? *Journal of Consumer Behaviour* 1(3): 217-227.

Caceres CR & Paparoidamis NG (2007) Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing* 41(7/8): 836-867.

Caruana A (2002) Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing* 36(7/8): 811-828.

Chaudhuri A & Holbrook MB (2001) The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing* 65(2):

81-93.

Cooil B, Keiningham TL, Aksoy L & Hsu M (2007) A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing* 71(1): 67-83.

Copeland MT (1923) Relation of consumers' buying habits to marketing methods. *Harvard Business Review* 1(3): 282-289.

Cox III EP (1980) The optimal number of response alternatives for a scale: A review. *Journal of Marketing Research* 17(4): 407-422.

Delgado-Ballester E & Munuera-Alemán LJ (2001) Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing* 35(11/12): 1238-1258.

Dick AS & Basu K (1994) Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22(2): 99-113.

Dowling GR & Uncles M (1997) Do customer loyalty programs really work? Research Brief RB 002. Centre for Corporate Change Australian Graduate School of Management, The University of New South Wales, Australia. (Julkaistu myöhemmin: *Sloan Management Review* 38(4): 71-82)

East R, Gendall P, Hammond K & Lomax W (2005) Consumer loyalty: singular, additive or interactive? *Australasian Marketing Journal* 13(2):10-26.

Fay CJ (1994) Royalties from loyalties. *Journal of Business Strategy* 15(2): 47-51.

Filieri R (2015) Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management* 51: 174-185.

Finn A (2005) Reassessing the foundations of customer delight. *Journal of Service Research* 8(2): 103-116.

Finn, A. (2012) Customer delight: distinct construct or zone of nonlinear response to customer satisfaction? *Journal of Service Research* 15(2): 99-110

Fournier S (1998) Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research* 24(4): 343-353.

Fornell C & Wernerfelt B (1987) Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research* 24(4): 337-346.

Fornell C, Johnson MD, Anderson EW, Cha J, & Bryant BE (1996) The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing* 60(4): 7-18.

- Ganesan S (1994) Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 58(2): 1-19.
- Ganesh J, Arnold MJ & Reynolds KE (2000) Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing* 64(3): 65-87.
- Garbarino E & Johnson MS (1999) The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing* 63(2): 70-87.
- Gee R, Coates G & Nicholson M (2008) Understanding and profitably managing customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning* 26(4): 359-374.
- Gremler DD & Brown SW (1996) Service loyalty: its nature, importance, and implications. *Advancing service quality: A global perspective*: 171-180.
- Gremler DD & Brown SW (1999) The loyalty ripple effect: appreciating the full value of customers. *International Journal of Service Industry Management* 10(3): 271-293.
- Gupta S, Lehmann DR & Stuart JA (2004) Valuing customers. *Journal of Marketing Research* 41(1): 7-18.
- Gupta S & Zeithaml V (2006) Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science* 25(6): 718-739.
- Gustafsson A, Johnson MD & Roos I (2005) The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing* 69(4): 210-218.
- Grove SJ & Fisk RP (1997) The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of "getting along". *Journal of Retailing* 73(1): 63-85.
- Grönroos C (1994) From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision* 32(2): 4-20.
- Grönroos C (2008) Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review* 20(4): 298-314.
- Grönroos C & Tillman M (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WSOYpro.
- Grönroos C & Ravald A (2011) Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management* 22(1): 5-22.
- Grönroos C & Voima P (2013) Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41(2): 133-150.

Harris LC & Goode MM (2004) The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. *Journal of Retailing* 80(2): 139-158.

Harrison-Walker LJ (2001) The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research* 4(1): 60-75.

Hart CW, Heskett JL & Sasser Jr WE (1990) The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review* 68(4): 148-156.

Harter JK, Schmidt FL, Agrawal S & Plowman SK (2013) The relationship between engagement at work and organizational outcomes: 2012 Q12 meta-analysis. Washington, DC: Gallup Inc.

Hennig-Thurau T (2004) Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management* 15(5): 460-478.

Heskett JL, Jones TO, Loveman GW, Sasser WE & Schlesinger LA (1994) Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review* 72(2): 164-174.

Hill CW & Jones TM (1992) Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies* 29(2): 131-154.

Hirschman AO (1970) Exit, voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Harvard University Press.

Homburg C & Fürst A (2005) How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing* 69(3): 95-114.

Javalgi RG & Moberg CR (1997) Service loyalty: implications for service providers. *Journal of Services Marketing* 11(3): 165-179.

John DR, Loken B, Kim K & Monga AB (2006) Brand concept maps: A methodology for identifying brand association networks. *Journal of Marketing Research* 43(4): 549-563.

Jones MA, Mothersbaugh DL & Beatty SE (2000) Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing* 76(2): 259-274.

Jones MA, Mothersbaugh DL & Beatty SE (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research* 55(6): 441-450.

Jones TO & Sasser WE (1995) Why satisfied customers defect? *Harvard Business Review* 73 (6): 88-99



Kandampully J & Suhartanto D (2000) Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International journal of Contemporary Hospitality Management* 12(6): 346-351.

Kano N (1984) Attractive Quality and Must-Quality," *Journal of the Japanese Society for Quality Control*. 14(2): 39-48.

Keaveney SM (1995) Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing* 59(2): 71-82.

Keiningham TL & Vavra TG (2001) The customer delight principle: Exceeding customers' expectations for bottom-line success. McGraw-Hill.

Keiningham TL, Cooil B, Andreassen TW & Aksoy L (2007a) A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing* 71(3): 39-51.

Keiningham TL, Cooil B, Aksoy L, Andreassen TW & Weiner J. (2007b). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality: An International Journal* 17(4): 361-384.

Keiningham TL, Cooil B, Malthouse EC, Buoye A, Aksoy L, De Keyser A & Lariviere B (2015) Perceptions are relative: an examination of the relationship between relative satisfaction metrics and share of wallet. *Journal of Service Management* 26(1): 2-43.

Lam SY, Shankar V, Erramilli MK & Murthy B (2004) Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(3): 293-311.

Lee M & Cunningham LF (2001) A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of Services Marketing* 15(2): 113-130.

Leverin A & Liljander V (2006) Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? *International journal of Bank Marketing* 24(4): 232-251.

Lewicki RJ & Bunker, B. B (1996) Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Reach*: 114-139.

Liljander V & Roos I (2002) Customer-relationship levels – from spurious to true relationships. *Journal of Services Marketing* 16(7): 593-614.

Liljander V & Strandvik T (1995) The nature of customer relationships in services. *Advances in Services Marketing and Management* 4: 141-168.

Liu RR & McClure P (2001) Recognizing cross-cultural differences in consumer

complaint behavior and intentions: an empirical examination. *Journal of Consumer Marketing* 18(1): 54-75.

Macintosh G & Lockshin LS (1997) Retail relationships and store loyalty: a multi-level perspective. *International Journal of Research in Marketing* 14(5): 487-497.

Mael F & Ashforth BE (1992) Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 13(2): 103-123.

Michalski S (2004) Types of customer relationship ending processes. *Journal of Marketing Management* 20(9-10): 977-999.

Mittal V & Kamakura WA (2001) Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research* 38(1): 131-142.

Mittal B & Lassar WM (1998) Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Services Marketing* 12(3): 177-194.

Mishra DP, Heide JP & Cort SG (1998) Information asymmetry and levels of agency relationships. *Journal of Marketing Research* 35(3): 277-295.

Moorman C, Zaltman G & Deshpande R (1992) Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust. *Journal of Marketing Research* 29(3): 314-328.

Moorman C, Deshpande R & Zaltman G (1993) Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing* 57(1): 81-101.

Oliver RL (1997) *Satisfaction: A behavioral perspective on the customer*. New York.

Oliver RL, Rust RT & Varki S (1997) Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing* 73(3): 311-336.

Oliver RL (1999) Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing* 63(Special Issue): 33-44.

Osterwalder A & Pigneur Y (2010) *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Paavola, H. (2006). Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. *Acta Electronica Universitatis Tampereensis*: 506, Tampere University Press. Ph. D Thesis.

Patterson PG & Smith T (2003) A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing* 79(2): 107-120.

Rauyruen P & Miller KE (2007) Relationship quality as a predictor of B2B customer

loyalty. *Journal of Business Research* 60(1): 21-31.

Ravald A & Grönroos C (1996) The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* 30(2): 19-30.

Rego LL, Morgan NA & Fornell C (2013) Reexamining the market share-customer satisfaction relationship. *Journal of Marketing* 77(5): 1-20.

Reichheld FF (1993). Loyalty-based management. *Harvard business review* 71(2): 64-73.

Reichheld FF & Sasser WE (1990) Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review* 68(5): 105-111.

Reichheld FF, Markey RG & Hopton C (2000) The loyalty effect—the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal* 12(3): 134-139.

Reinartz WJ & Kumar V (2000) On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing* 64(4): 17-35.

Reinartz WJ & Kumar V (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard business review* 80(7): 86-95.

Reinartz WJ & Kumar V (2003) The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing* 67(1): 77-99.

Rousseau DM, Sitkin SB, Burt RS & Camerer C (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23(3): 393-404.

Salanova M, Agut S & Peiró JM (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* 90(6): 1217-1227.

Salonen T (2007) *Tieteenfilosofia*. Lapin yliopistokustannus.

Schneider B & Bowen DE (1999) Understanding customer delight and outrage. *Sloan Management Review* 41(1): 35-45.

Schneider B, White SS & Paul MC (1998) Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology* 83(2): 150-163.

Seth A, Momaya K & Gupta HM (2005). An exploratory investigation of customer loyalty and retention in cellular mobile communication. *Journal of Services Research* 2005 Special Issue: 173-185.

Singh J & Sirdeshmukh D (2000) Agency and trust mechanisms in consumer

satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 150-167.

Sirdeshmukh D, Singh J & Sabol B (2002) Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing* 66(1): 15-37.

Sitkin SB & Roth NL (1993) Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization Science* 4(3): 367-392.

Storbacka K, Strandvik T & Grönroos C (1994) Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management* 5(5): 21-38.

Söderlund M (2006) Measuring customer loyalty with multi-item scales: a case for caution. *International Journal of Service Industry Management* 17(1): 76-98.

Söderlund M & Colliander J (2015) Loyalty program rewards and their impact on perceived justice, customer satisfaction, and repatronize intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services* 25: 47-57.

Tax SS, Brown SW & Chandrashekar M (1998) Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing* 62(2): 60-76.

Thaler RH (2000) From homo economicus to homo sapiens. *The Journal of Economic Perspectives* 14(1): 133-141.

Tuomi J & Sarajärvi A (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Töttö P (2004) Syvällistä ja pinnallista: Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Vastapaino.

Vargo SL & Lusch RF (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68(1): 1-17.

Vargo SL & Lusch RF (2008) Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science* 36(1): 1-10.

Vargo SL & Lusch RF (2015) Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*: 1-19. (julkaistu verkossa 16.7.2015)

Venkateswaran R (2003) A customer satisfied in not a customer retained. *Indian Institute of Management at Bangalore Management Review*: 120-130.

Wilson DT & Jantrania S (1994) Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal* 2(1): 55-66.

Wirtz J & Mattila AS (2004) Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management* 15(2): 150-166.

Wong NY & Ahuvia AC (1998) Personal taste and family face: Luxury consumption in Confucian and Western societies. *Psychology and Marketing* 15(5): 423-441.

Woodruff RB (1997) Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2): 139-153.

Zeithaml VA, Berry LL & Parasuraman A (1993) The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science* 21(1): 1-12.

Zeithaml VA, Berry LL & Parasuraman A (1996) The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing* 60(2): 31-46.

Zeithaml VA (2000) Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the academy of marketing science* 28(1): 67-85.

Internetlähteet:

Bain & Company (2015) Fred Reichheld (<http://www.bain.com/about/people-and-values/our-team/profiles/fred-reichheld.aspx>) Viitattu 22.10.2015.

Marketing Science Institute (2014a) 2014-2016 Research Priorities ([http://www.msi.org/uploads/files/MSI\\_RP14-16.pdf](http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf)) Viitattu 23.9.2015.

Marketing Science Institute (2014b) Overview of the MSI Research Program (<http://www.msi.org/research/overview-of-the-msi-research-program/>) Viitattu 24.9.2015.

Novak JD & Cañas AJ (2008) The theory underlying concept maps and how to construct and use them. Technical Report IHMC CmapTools. Florida Institute for Human and Machine Cognition. (<http://cmap.ihmc.us/Publications/ResearchPapers/TheoryUnderlyingConceptMaps.pdf>) Viitattu 22.10.2015.

Talouselämä (2015) Matti Alahuhta: ”Älä juokse rahan ja aseman perässä”. (<http://www.talouselama.fi/uutiset/matti-alahuhta-ala-juokse-raham-ja-aseman-perassa-6002233>) Viitattu 6.10.2015